



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Riskienhallintajärjestelmän luominen Terveysten ja hyvinvoinnin laitokselle

Virta, Matias

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Riskienhallintajärjestelmän luominen Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle

Matias Virta  
Turvallisuusala  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2014

Matias Virta

### Riskienhallintajärjestelmän luominen Terveysten ja hyvinvoinnin laitokselle

Vuosi	2014	Sivumäärä	90
-------	------	-----------	----

Organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen ja toimintaan sisältyy monenlaisia riskejä, joten on ensisijaisen tärkeää kyetä hallitsemaan riskit. Riskienhallinnasta on kehittynyt erittäin keskeinen osa organisaatioiden toiminnassa, joka pyrkii nykyään vahinkojen välttämisen ja seurausten torjumisen lisäksi tuottamaan lisäarvoa organisaation toiminnalle. Riskienhallinnalle asetetaan jatkuvasti enemmän vaatimuksia strategisen suunnittelun ja operatiivisen toiminnan tukitoimintona. Vaatimusten täyttäminen on mahdollista toteuttaa vain integroimalla vaikuttava riskienhallinta osaksi organisaation johtamista, päätöksentekoa ja suunnittelua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle yhtenäinen, kattava ja systemaattinen riskienhallinnan kokonaisuus. Parhaimmaksi toteutustavaksi riskienhallinnan kehittämiseksi todettiin riskienhallintajärjestelmän luominen. Riskienhallintajärjestelmä sisältää kaikki elementit, joita kohdeorganisaatio tarvitsee riskienhallintansa toteuttamiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimi Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, jossa riskienhallinnan kehittäminen oli ensisijaisen tärkeää monialaisen ja kompleksisen toimintaympäristön johdosta.

Opinnäytetyö toteutettiin konstruktivisena tutkimuksena rakentaen usean tutkimusmenetelmän avulla selkeä kuva kohdeorganisaation riskienhallinnan lähtötilanteesta ja tavoitteista. Riskienhallinnan tavoitteiden ja ISO 31 000-riskienhallintastandardin avulla havaittiin kehitystoimenpiteet, joiden perusteella luotiin riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallintajärjestelmä integroitiin osaksi kohdeorganisaation johtamisjärjestelmää ja pohjaksi turvallisuusjohtamisen kehittämiselle. Turvallisuusjohtamiselle suunniteltiin alustava kehitysohjelma.

Opinnäytetyön ensimmäinen osa eli teoreettinen viitekehys käsittelee johtamisjärjestelmää, riskienhallintaa ja turvallisuusjohtamista. Käsitteistä keskeisin on riskienhallinta, jota käsitellään työn rajaamiseksi turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Toisessa osassa kuvataan tutkimuksellisen kehittämisen toteuttamista ja käytettyjen tutkimusmenetelmien hyödyntämisestä ja tuloksista. Kolmannessa osiossa luodaan riskienhallintajärjestelmä, jonka toteutusta pohditaan sekä johtamisjärjestelmän osana että turvallisuusjohtamisen perustana. Riskienhallintajärjestelmän hyödyntämistä turvallisuusjohtamisen perustana on suunniteltu, joten turvallisuusjohtamisen kehittämisen perusteille suunnitellaan ensimmäiset suuntaviivat.

Tuloksena luotu riskienhallintajärjestelmä on kehitetty yhteistyössä organisaation suunnittelusta ja riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden kanssa ja tuotoksen implementointi aloitetaan organisaation uudistuessa opinnäytetyön valmistuttua. Turvallisuusjohtamiseen riskienhallintajärjestelmää aletaan soveltaa heti sen saatua organisaation vahvistuksen. Riskienhallintajärjestelmä on sovellettavissa myös muiden organisaatioiden riskienhallintatoiminnan perustaksi, sillä ohjeistukset ja elementit perustuva sovellettavaan standardoituun menetelmään.

Asiasanat: riskienhallinta, riskienhallintajärjestelmä, turvallisuusjohtaminen, johtamisjärjestelmä

Matias Virta

**Creating a Risk Management System to the National Institute for Health and Welfare**

Year	2014	Pages	90
------	------	-------	----

Achieving the organization's goals as well as sustaining their processes involves many kinds of risks which creates a need for competent risk management. Risk management has become a central part of organizations and their processes, which strives to avoid damages as well as to provide value to the organization's operations. Risk management is nowadays being tasked with more and more requirements as a support function for the strategic planning and operative actions. Fulfilling these goals is possible only through embracing proper risk management as a part of the organization's leadership, decision-making and planning.

The goal of this thesis was to create a common, all covering and systematic risk management tool for the client organization. The best method of implementing risk management to the organization was found to be the through creation of a separate risk management system. The system contains all the elements that the client organization needs in embracing and developing its risk management. The client organization for the thesis was the National Institute for Health and Welfare, in which the implementation of risk management was essential due to the institute's complex tasking and work environment.

The thesis was conducted as a constructive study, implementing several research methods to build a clear picture of the target organization's initial conditions and goals in the field of risk management. With the goals as well as the ISO 31 000- risk management standard it was possible to locate the precise areas of development for the target organization, through which it was possible to create the new risk management system. Risk management system were integrated as a part of the organization's leadership and as a base for the development of the security management where an initial development program was created for the latter.

The first part of the thesis forms the theoretical guidelines of leadership, risk, and security management. The key concept is risk management which is processed through the perspective of security leadership due to the nature of the thesis. The second part forms the implementation of the research and development as well as the use of research methods and results. In the third part risk management system is implemented as a part of the leadership management tools as well as the basis of the security leadership within the client organization. Utilization of the risk management system as the basis of security leadership is planned, creating the initial conditions to embrace the development of the organization's security leadership.

As a result the created risk management system is developed in partnership with the personnel in charge of the organization's risk management and the embracing of the system will begin after the organizational reforms being done. The risk management system of the security leadership will begin once the organization confirms it. The same system will also be compatible to create the baseline of other organizations' risk management as its elements and guidelines are built around the implemented, standardized method.

**Keywords:** risk management, risk management system, security management, management system

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tausta .....	7
1.2	Tavoite .....	7
1.3	Rajaus .....	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
1.5	Kohdeorganisaatio .....	9
2	Teoreettinen viitekehys.....	10
2.1	Johtamisjärjestelmä.....	12
2.2	Riskienhallinta .....	16
2.3	Turvallisuusjohtaminen .....	28
3	Toteutus ja tutkimusmenetelmät .....	34
3.1	Lähestymistapa .....	34
3.2	Käytetty tutkimusmenetelmä .....	35
3.3	Aineiston analysointi.....	43
3.4	Tutkimuksen laadun arviointi .....	44
4	Riskienhallinta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella .....	44
4.1	Nykytila, tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet .....	45
4.2	Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä .....	54
5	Riskienhallintajärjestelmä Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle .....	56
5.1	Järjestelmän esittely .....	56
5.2	Riskienhallintajärjestelmän toteutus johtamisjärjestelmän osana .....	64
5.3	Turvallisuusjohtamisen kehittäminen riskienhallintajärjestelmän pohjalta...	65
5.4	Turvallisuusjohtamisen kehittämissuunnitelma.....	66
6	Johtopäätökset .....	70
6.1	Opinnäytetyön arviointi .....	72
6.2	Pohdinta .....	74
7	Yhteenveto .....	75
	Lähteet .....	76
	Kuvat .....	79
	Liitteet.....	80

## 1 Johdanto

Riskienhallinnan käsite ja luonne ovat eläneet huomattavasti alkuperäisestä erityisesti viime vuosina. Riskienhallinta ei ole enää vain vahinkojen välttelyä ja seurausten minimoimista, vaan koordinoitua toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja liiketoiminnallisen lisäarvon tuottamiseksi. Riski-termin määritelmäkin on kehittynyt ja riski tarkoittaa epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin, joka saattaa ilmentyä positiivisena tai negatiivisena. Riskienhallinnan laajentunut toimialue ja tarkoitus palvelevat enenevässä määrin sekä kokonaisvaltaisemmin organisaatioiden johtamista, strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. Riskienhallinta tarjoaa työkalun kaikkiin edellä mainittuihin elementteihin, joka edesauttaa onnistuneita ratkaisuja sekä valintoja. (ISO 31 000 2009, 12.)

Laajentuneen ajattelutavan johdosta riskienhallinnan merkitys organisaatioiden liiketoiminnassa on kasvanut jatkuvasti. Useat suuret ja kansainväliset organisaatiot käyttävätkin riskienhallintaansa jopa kilpailuvalttina, sillä vaikuttavan riskienhallinnan avulla ne kykenevät osoittamaan valmistautuneensa mahdollisiin muutoksiin ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Riskienhallinnan keinoin voidaan tunnistaa jo aikaisessa vaiheessa organisaation mahdollisuuksia sekä uhkia, jolloin reagoinnille jää riittävästi aikaa. Reagointi onkin erittäin konkreettinen kyky organisaation omaksuttavaksi, sillä yritystoiminnan globalisaatio, tieto- ja viestintäteknologian kehitys, nopeasti muuttuvat markkinat sekä verkostoituminen aiheuttavat suuria haasteita, mutta myös mahdollisuuksia, jotka määrittävät yrityksen menestymisen tai tuhoutumisen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkimusmenetelmien avulla kartoittaa tarkka kokonaiskuva kohdeorganisaation, eli Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen, riskienhallinnasta, sen tavoitteista ja kehityskohteista. Kartoituksen avulla toimintaa kehitetään konstruktiivisen tutkimuksen keinoin. Opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys onkin: *Kuinka saadaan yhtenäistettyä ja systematisoitua Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa?* Kohdeorganisaation riskienhallinnan kehittämistä tarkastellaan rajauksen vuoksi erityisesti turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Turvallisuusjohtamiselle suunnitellaan kehitysohjelma, joka pohjautuu riskienhallinnan elementteihin. Organisaatioiden toiminnassa käytetään usein erilaisia järjestelmiä, jotka tässä opinnäytetyössä tarkoittavat hallinnollista organisoitumista ja sen prosesseja. Koska järjestelmät ovat systemaattisia periaatteiden mukaisia kokonaisuuksia joiden toiminta on yhtenäistä, on riskienhallinnalle päädytty luomaan oma riskienhallintajärjestelmä.

Opinnäytetyö on rakennettu tyypillisen ammattikorkeakoulujen ohjeistuksen mukaisesti. Ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimuksen taustaan, tavoitteisiin, rajaukseen, tutkimuskysymyksiin ja kohdeorganisaatioon. Seuraavassa luvussa luodaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta teoreettinen viitekehys opinnäytetyön aihealueesta tietoperustaksi toteutukselle. Tämän jäl-

keen kolmannessa luvussa tuodaan esiin tutkimuksen lähestymistapa, tiedonkeruussa hyödynetyt menetelmät, niiden saavutukset ja arvioidaan sekä analysoidaan tuloksia. Neljännessä luvussa kuvataan organisaation nykytilaa ja tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamisen edellyttämiä toimenpiteitä. Tämän jälkeen viidennessä luvussa siirrytään itse tutkimuksellisen kehittämisen kohteena olevaan kehitystyöhön eli riskienhallintajärjestelmän luomiseen ja turvallisuusjohtamisen kehittämiseen riskienhallintajärjestelmän pohjalta. Työn lopuksi esitellään johtopäätöksiä vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan kehitystyön tuotoksia ja niiden soveltuvuutta sekä opinnäytetyötä ja sen prosessia.

## 1.1 Tausta

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on ollut toiminnan alusta alkaen tavoitteena kehittää organisaation riskienhallinnasta systemaattinen ja järjestelmällinen toiminto. Organisaatiossa on pyritty kehittämään riskienhallintaa yhdessä hallinnonalan muiden organisaatioiden kanssa, mutta lopullisia ratkaisuja tai päätöksiä ei ole saatu vielä toteutukseen asti. Organisaation toiminnassa on otettava huomioon useita lainsäädäntöjä, valtion ohjeistuksia sekä standardeja, jotka kaikki omalta osaltaan edellyttävät riskienhallinnalle organisoitua toimintaa. Tämän johdosta tarve riskienhallinnan kehittämiseksi on tiedostettu sekä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella että koko hallinnon alalla.

Organisaation rakenteen ja johtamisjärjestelmän uudistuessa 1.1.2015 on optimaalinen tilaisuus rakentaa riskienhallinta osaksi toimivaa johtamiskokonaisuutta ja huomioida sen vaatimat resurssit myös henkilö- ja toimintasuunnittelussa. Tämän johdosta johtamisjärjestelmän uudistuksen suunnittelusta vastaavassa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen suunnittelyyksikössä kiinnostuttiin tämän opinnäytetyön toteuttamisesta organisaatiolle syksyn 2014 aikana. Opinnäytetyön riskienhallinnallinen näkökulma saatiin sidotuksi vahvasti osaksi johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen suunnittelua.

## 1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön ja kehittämishankkeen tärkein tavoite on tuottaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle yhtenäinen ja selkeä riskienhallinnan kokonaisuus. Jotta riskienhallinnasta saataisiin tarpeeksi selkeä ja kattava kokonaisuus on luotava yhtenäinen prosessi ja hallintamalli, joita voidaan soveltaa kaikilla organisaation tasoilla sekä kaikissa toiminnoissa. Riskienhallinta on sidottava osaksi organisaation johtamiskokonaisuutta, jotta siitä saadaan kaikkeen toimintaan konkreettinen hyöty ja systemaattinen toiminto. Organisaation turvallisuusjohtamista ja sen hallinnollista kokonaisuutta on kehitettävä varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuus, joten on päädytty rakentamaan turvallisuusjohtamisen hallinnointia riskienhallinnan pohjalta.

Jotta kohdeorganisaation ja Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyölle asettamat tavoitteet ja tarpeet täyttyisivät, päädyttiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle luomaan riskienhallintajärjestelmä, jota voidaan soveltaa kattavasti kaikissa organisaation toiminnoissa. Riskienhallintajärjestelmän tärkeimpiä tavoitteita ovat riskienhallinnan määrittely, vastuuttaminen ja tehostaminen. Työkaluna riskienhallintajärjestelmän on oltava mahdollisimman selkeä ja soveltuvasti eri toiminnoissa käytettävä. Riskienhallintajärjestelmän osana on tarjottava periaatteet itse kyseisen järjestelmän hyödyntämiseen sekä valmis prosessimalli riskienhallinnalle. Riskienhallintajärjestelmä ja sen elementit toimivat perustana turvallisuusjohtamisen kehittämiseksi, sillä riskienhallinnan keinoin voidaan tunnistaa ja arvioida turvallisuuteen kohdistuvia uhkia.

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tehtävänä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka saadaan yhtenäistettyä ja systematisoitua Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa?
- Miten riskienhallintaa ja turvallisuusjohtamista halutaan toteuttaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella?
- Voidaanko riskienhallinnalle rakentaa yhtenäinen prosessi, malli tai työkalu?
- Voidaanko riskienhallintaa hyödyntää turvallisuusjohtamisessa?
- Miten Terveiden ja hyvinvoinnin laitos hyötyy riskienhallintajärjestelmästä?

### 1.3 Rajaus

Opinnäytetyössä luodaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle riskienhallintajärjestelmä, jonka avulla organisaatiossa voidaan toteuttaa, suunnitella ja kehittää riskienhallintaa. Riskienhallintajärjestelmään rakennetaan kaikki organisaation tarvitsemat elementit vaikuttavan riskienhallinnan takaamiseksi. Koska riskienhallinta yläkäsitteenä on erittäin laaja-alainen, pysytellään kokonaisuudessa riskienhallinnan tasolla eikä syvennyttä kattavasti toteutuksen eri osa-alueisiin. Koska riskienhallinta on osa johtamisjärjestelmän kokonaisuutta, huomioidaan teoreettisessa tietoperustassa ja riskienhallintajärjestelmän soveltuvuudessa sekä käytännön toteutuksessa myös suhde johtamisjärjestelmään. Järjestelmän soveltamisessa käytäntöön ja hyödynnettävyyden tarkastelussa huomioidaan aiheen rajauksen vuoksi menetelmää toteuttavista alueista vain turvallisuusjohtaminen. Turvallisuusjohtamisen osa-alueille tarjotaan kehittämissuunnitelma, kuinka riskienhallintajärjestelmää voitaisiin hyödyntää sekä toteuttaa ja minkälaiset standardit, lait ja ohjeistukset milloinkin tulisi ottaa huomioon.



## 1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetöissä ja yleisesti tutkimuksissa on tärkeässä roolissa keskeiset käsitteet, jotka määrittelemällä selkeytetään lukijalle tutkimuksen sisältö. Keskeisten käsitteiden määrittely luo normin termin käytölle ja määrittelee tarkoituksen kyseisessä kontekstissa (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2014). Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat riskienhallinta, johtamisjärjestelmä ja turvallisuusjohtaminen.

### *Riskienhallinta*

Riskienhallinta on koordinoitua toimintaa, jolla organisaatiota johdetaan ja ohjataan riskien osalta. Riskienhallinnan päämääränä on tunnistaa ja havaita ajoissa organisaation toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia negatiivisia ja positiivisia tekijöitä. (ISO 31 000 2011, 12.)

### *Johtamisjärjestelmä*

Johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan organisaation ohjaamiseen eli politiikan ja tavoitteiden määrittelyyn sekä tavoitteiden saavuttamiseen käytettävää järjestelmää (ISO 9000 2005, 24). Johtamisjärjestelmä antaa organisaatiolle työkalut toiminnan suunnitteluun, mittaamiseen ja seurantaan. Johtamisjärjestelmä yhdistää organisaation strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi laaditut mittarit ja ohjausjärjestelmän. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 118-119.)

### *Turvallisuusjohtaminen*

Turvallisuusjohtaminen on järjestelmällistä ja organisoitua organisaation tai yrityksen tietoon, maineeseen, omaisuuteen, ympäristöön ja henkilökuntaan sekä asiakkaisiin kohdistuvien vahingoittavien tapahtumien ennaltaehkäisyä (Lanne 2007, 12).

## 1.5 Kohdeorganisaatio

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) ohjauksessa ja hallinnonalalla toimiva tutkimus- ja kehittämislaitos. THL:n toiminta perustuu suomalaiseen lainsäädäntään ja asetuksiin, organisaation toimintaa säätelee Sosiaali- ja terveysministeriön tulosohjaus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos syntyi vuonna 2009 Kansanterveyslaitoksen (KTL) sekä Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen (STAKES) fuusion seurauksena. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tehtävänä on tutkia, seurata ja edistää väestön terveyttä ja hyvinvointia. Tehtäviin kuuluu myös sairauksien ja sosiaalisten ongelmien ehkäiseminen, toiminta terveys- ja sosiaalialan tilastoviranomaisena, sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan arviointi, ohjaus ja kehitys sekä erityiset viranomaistehtävät kuten oikeuslääketieteen tieto-

hallinto. Organisaation toiminnan tavoitteena on kiteytetysti kohentaa, kehittää ja edistää suomalaista terveyttä ja hyvinvointia sekä tuottaa sosiaali- ja terveysalan tietovarantoja. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2014.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella on toimintaa seitsemällä eri paikkakunnalla ympäri Suomea. Ydintoiminta on keskittynyt Helsinkiin Tilkanmäen kampusalueelle, jonne käynnissä ja suunnitteilla olevien rakennushankkeiden toteuduttua pyritään keskittämään lähes koko Helsingin toiminta. Helsingin lisäksi toimipisteitä sijaitsee Kuopiossa, Tampereella, Turussa, Oulussa, Vaasassa ja Jyväskylässä. Varsinaisten toimipisteiden lisäksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisuudessa toimivat valtion mielisairaalat ja lastensuojeluyksiköt. Organisaation infrastruktuuri on siis erittäin laaja-alaisesti jakautunut. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella oli vielä vuoden 2014 alussa reilut 1300 työntekijää, mutta valtion tekemät budjettirahoitukseen kohdistuvat leikkaukset tulevat supistamaan henkilömäärää tulevaisuudessa (Yle 2014). Organisaation työntekijöistä valtaosa koostuu tutkijoista ja hallinnollisesta henkilöstöstä.

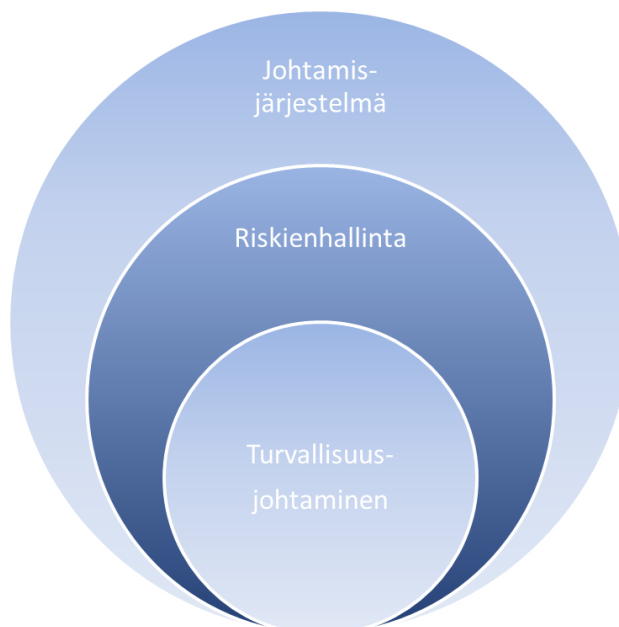
Toimintaympäristö Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella on erittäin monialainen ja kompleksinen. Organisaation toiminta kattaa akkreditoituja laboratorioita, viranomastoimintaa, oikeuslääketieteellistä kuolinsyytutkimusta, tietovarantojen käsittelyä sekä hallintaa ja toimistotyöskentelyä, joissa kaikissa käsitellään arkaluontoista sekä salassa pidettävää tietoa. Organisaation hallinnoinnissa ja järjestämisessä on siis huomioitava usealta eri taholta asetetut erinäiset vaatimukset ja kriteerit. Tämä asettaa suurimmat haasteet yhtenäisten horisontaalisten ja läpileikkaavien prosessien suunnitteluun.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu vahvana osana tietoperusta. Tietoperustan tarkoituksena on luoda vahva viitekehys toteutetun kehittämishankkeen taustalle. Etenkin konstruktii-visessa tutkimuksessa on tärkeää pystyä perustelemaan kehitystyön aikana tehdyt valinnat jo olemassa olevaan tietoon ja tutkimuksiin pohjautuen. Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta on kehitetty alan ja käsiteltävien aihealueiden kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista, standardeista ja ohjeistuksista. Kirjallisuuskatsauksen yhteydessä on huomioitava, että muidenkin tieteellisten metodien tavoin sen on täytettävä vaatimukset tiedon julkisuudesta, kriittisyydestä, itsekorjaavuudesta ja objektiivisuudesta (Salminen 2011, 1).

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee riskienhallintaa ja sen suhdetta organisaation johtamiseen ja johtamisjärjestelmään, sekä turvallisuusjohtamiseen. Teoreettista tietoa on hyödynnetty kohdeorganisaation nykytilan kartoittamisessa ja organisaatioon kohdistuvien vaatimusten ymmärtämisessä. Teoriatiedon tarkoituksena on perustella konstruktii-

visen tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja sekä johtopäätöksiä. Teoriatiedolla kyetään osoittamaan tämän opinnäytetyön ja sen vaiheiden aikana havaittujen kehittämistoimenpiteiden tarpeellisuus ja hyödyllisyys kohdeorganisaatiolle.



Kuva 1. Tietoperustan rakenne ja suhteet

Tietoperustan rakenteessa edetään hierarkkisesti suuremmasta kokonaisuudesta pienempään. Tietoperustan rakennetta ja suhteita kuvataan Kuva 1:n avulla. Ensimmäisenä kuvataan yleisellä tasolla johtamisjärjestelmiä, joiden teoreettinen tietoperusta on tärkeä riskienhallintajärjestelmän tarpeiden ja vaikuttavuuden ymmärtämiseksi. Opinnäytetyössä halutaan pitää selkeä pääpaino ja yläkäsitteellinen taso riskienhallinnassa, joten riskienhallintaa käsitellään laajamittaisemmin alan standardien, kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kautta. Turvallisuusjohtaminen on osaltaan merkittävässä osassa opinnäytetyön toteutusta, sillä riskienhallinnalle luotavaa järjestelmää tarkastellaan turvallisuusjohtamisen osa-alueiden kautta. Koska opinnäytetyöllä on rajallinen toteutusaika ja sen hyödynnettävyys työelämässä halutaan pitää tärkeänä prioriteettina, käsitellään turvallisuusjohtaminen ja sen osa-alueet vain päällisin puolin. Rakenteella pyritään pitämään tärkeimpänä prioriteettina riskienhallinta ja sen perusteet.

Tietoperustan rakentaminen on tarkoituksellisesti täysin teoreettista, sillä tarkoituksena on kehittää riittävä tietoisuus ja ymmärrys opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisen toteuttamiseksi. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen johtamisjärjestelmän, riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen tilaa tarkastellaan tutkimustuloksina siirryttäessä kehitystyöhön. Koska työssä käydään läpi suuria kokonaisuuksia, ei ole relevanttia keskittyä liiaksi yksittäisiin substansseihin tai toimintoihin teoreettisella tai Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tasolla.

## 2.1 Johtamisjärjestelmä

Johtaminen on toimintaa jolla ohjataan organisaatiota, hallitaan sen resursseja ja edistetään tuloksellisuutta. Johtaminen voidaan hahmottaa karkeasti kahtena kokonaisuutena: strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen. Strateginen johtaminen painottuu laaja-alaiseen organisaation toiminnan pitkäjänteisten prosessien ja niiden toteutusten suunnitteluun. Operatiivinen johtaminen on päivittäistä johtamista toiminnoissa ja konkreettista henkilöstön ohjaamista. Operatiivinen johtaminen on reagoivaa, kun taas strateginen johtaminen suunnitelmallista ja ennakoivaa. (Salminen 2008, 13-14; Yritys-Suomi 2014; Valtiovarainministeriö 2014.) Johtaminen on aina kuitenkin sitoutunut yhdeksi kokonaisuudeksi, joten jaottelua relevantimpaa on ymmärtää organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen ja hallinta (Kamensky 2014, 49).

Johtaminen sisältää kokonaisuudessaan kaiken sen arvioivan ja ohjaavan toiminnan, jota toteutetaan organisaation tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi sekä yleisten toimintaedellytysten mahdollistamiseksi. Perustehtävä johtamiselle on kehittää ja tarjota mahdollisimman vahva ja toimiva perusta organisaation työn laadukkuudelle ja tuottavuudelle. Johtaminen ei saa toteutua reagoivana toimintana, vaan sen tulee ennakoimalla ohjata organisaatio tavoitteiden asettamaan suuntaan. (Työturvallisuuskeskus 2014.)

Johtamisella ohjataan, neuvotaan ja opastetaan organisaatiota saavuttamaan asetetut päämäärät ja tavoitteet. Johtamisessa tulee huomioida sekä sisäisesti, että ulkoisesti asetetut tavoitteet ja näin ollen myös sidosryhmien tarpeet. Johtamisjärjestelmä on johtamisen elementti joka mahdollistaa johtamisen tehokkaan toteutuksen. Johtamisjärjestelmä tarjoaa puitteet suunnitelmalliselle, johdonmukaiselle ja systemaattiselle johtamistavalle. Johtamisjärjestelmä kattaa kaikki organisaation toiminnot. Organisaation ylimmän johdon tulisi säännöllisesti katselmoida johtamisjärjestelmä ja sen sisältö, jotta voidaan varmistua järjestelmän ajantasaisuudesta ja sovellettavuudesta. (Lecklin & Laine 2009, 115, 187.)

Vaikka organisaation johtaminen olisi kuinka taitavaa tahansa, tarvitsee se tuekseen työkalut organisaation ohjaamiseen. Johtajille tärkeitä työkaluja ovat heidän omat ajatusmallinsa sekä tulkintansa. Jotta johtaminen olisi systemaattista ja johdonmukaista tarvitaan organisaatiossa havaittavat ja selkeästi määrittelyt johtamisen prosessit ja yhteiset säännöt toiminnalle. Organisaation ohjauksesta, johtamisen prosesseista ja yhteisistä pelisäännöistä syntyy kokonaisvaltainen johtamisjärjestelmä. (Viitala & Jylhä 2013, 246-247, 267.) Johtamisjärjestelmä tulee olla tarpeeksi selkeä jokaiselle johtamis- ja työntekijätasolle, jotta saadaan varmistettua henkilöstön sitoutuminen toimintaan ja tavoitteisiin. Johtamisjärjestelmä on politiikan ja ta-

voitteiden määrittelyyn sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen käytettävä järjestelmä (ISO 9000 2005, 24).

Salmisen mukaan (2008, 113-114, 124-125) on suurimmat syyt strategian jalkauttamisessa ja toteutuksessa ilmeneville epäonnistumisille johtamis- ja esimiestyö. Johtamistyön johtamiselle ei ole selkeää tarkoituksenmukaisuutta mikäli päädytään epäonnistumisiin. Tämän johdosta ylimmälle johdolle on saatava työkalu organisaation johtajien johtamiseksi, jotta organisaatio on strategia saataisiin implementoitua ja sen potentiaali hyödynnettyä. Tähän tarpeeseen vastaa johtamisjärjestelmä, joka on tärkeä elementti johtamisen kehittämiseksi ja strategian onnistuneelle implementaatiolle. Johtamisjärjestelmä ja sen toimivuus ovat perustana organisaation laadukkaalle toiminnalle (Lecklin & Laine 2009, 32).

### *Johtamisjärjestelmä työkaluna*

Johtamisjärjestelmät ovat keskeisiä johtamisen työkaluja, joita tarvitaan organisaation sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation sisäisiä tavoitteita ovat esimerkiksi toiminnan tehostaminen, suuntaaminen ja seuranta, kun taas ulkoisia tavoitteita voi olla esimerkiksi laadun varmistaminen. Johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan organisaation strategian toteutuminen. Tehokas johtamisjärjestelmä on kiinnitetty organisaation toimintastrategiaan sekä organisaation rakenteeseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.) Johtamisjärjestelmä on organisaatiokokonaisuuden ydin, joka mahdollistaa tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen toiminnassa (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 118). Johtamisjärjestelmä sisältää vuosittaisen syklin sisällä tapahtuvat säännöllisesti toistuvat toiminnot (Viitala & Jylhä 2013, 268).

Johtamisjärjestelmä sisältää kokonaisuudessaan mittavat työkalut käytännön johtamiseen. Sen sisältöön kuuluvat toiminnan ohjauksen ja suunnittelun työkalut, sekä kattava vuosisuunnittelu. Osana johtamisjärjestelmää ovat säännöllisesti ja epäsäännöllisesti järjestettävät kokoukset sekä johtamisfoorumit asialistoineen, henkilöstön ja toimintojen selkeät vastuut ja roolit sekä organisaatorakenteen sisäiset viestintäkanavat. Johtamisjärjestelmän läpinäkyvyyden ja luotettavuuden vuoksi tulisi siihen sisällyttää myös erilaiset raportointi- ja palkitsemisjärjestelmät. Hyvä ja järjestelmällisesti kehitetty johtamisjärjestelmä tehostaa ydin-toimintaa ja tukitoimintoja useilla ulottuvuuksilla. (Niemelä ym. 2008, 118-119; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 267) yrityksissä ja organisaatioissa on oltava järjestelmä, joka käsittää valitut ja säännöllisesti toistuvat johtamisen toimenpiteet sisältöineen, työkaluineen ja aikatauluineen. Tähän tarpeeseen vastaa johtamisjärjestelmä, johon sisältyy päätösvallan ja vastuiden määrittely ja jakaminen, visio- ja strategiaprosessit, tavoitteiden aset-

taminen ja saavuttamisen systemaattinen seuranta, talouden suunnittelu ja seuranta, johdon tietojärjestelmät, palkitsemisjärjestelmät, kehityskeskustelut, viestintäjärjestelmät sekä systemaattiset palaverikäytännöt.

Toimiva johtamisjärjestelmä tukee Niemelän ym. (2008, 118-119) mukaan esimerkiksi seuraavia osa alueita:

- Strategisten tavoitteiden ja operatiivisen tason toiminnan välisen yhteyden muodostamista
- Toiminnan avainlukujen ajantasainen ja oikea-aikainen seuranta
- Oikeiden foorumien määrittelemisen tiedon analysoinnille, tavoitteiden asettelulle ja toimenpiteiden toteutukselle
- Tulevien tapahtumien ennakointi
- Selkeiden roolien ja vastuiden määrittely
- Tehokkaiden kommunikointikanavien suunnittelua oikea-aikaiselle tiedon jakamiselle

Toimivan johtamisjärjestelmän tavoitteena on proaktiivisesti kehittää toiminnan tehokkuutta. Tehokkuuden kehittäminen voidaan toteuttaa edistämällä organisaation suunnittelua, mittarointia ja toiminnan prosessien seuraamista. Edistämällä näitä osa-alueita ja puuttamalla jatkuvalla reagoinnilla mahdollisiin epäkohtiin, saadaan toimintaan implementoitua tarpeeksi aikaisessa vaiheessa korjaavia toimenpiteitä. (Niemelä ym. 2008, 119.) Systemaattinen toiminnan suunnittelu ja suorittamisen johtaminen mahdollistavat strategian konkretisoitumisen jokaisen yksittäisenkin työntekijän tasolla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014).

### *Erilaiset johtamisjärjestelmät*

Johtamisjärjestelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään toimintaideologiansa mukaisesti, strategiaan johtamisjärjestelmiin, ulkoisesti sertifioitaviin johtamisjärjestelmiin ja operatiivisiin sisäisiin johtamisjärjestelmiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014). Jokaista toimintaideologiaa tarkasteltaessa voidaan havaita, että keskeisenä tavoitteena on toimeenpanna strategisia päätöksiä. Eri tulokulmista kehitettyjä johtamisjärjestelmiä voidaan käytännössä kuitenkin yhdistellä organisaation tarpeiden mukaisesti, eikä organisaation tarvitse sitoutua vain yhden johtamisjärjestelmämallin hyödyntämiseen.

Tyypillinen esimerkki strategisesta johtamisjärjestelmästä on Balanced scorecard eli tasapainotettu tulokortti, joka on tavoitejohtamisen periaatteista kehitelty suorituskykymittaristo toiminnan ohjaukselle (Niemelä ym. 2008, 16, 53-54). Balanced scorecardia vastaavia strategisen johtamisjärjestelmän työkaluja ovat myös tulosmatriisi ja suorituskykypyramidi. Yhteinäistä näille työkaluille on suorituskykymittaristoon tai tulokorttiin sidotut strategiset tavoitteet ja niiden pohjalta tuotettavat selkeät syy-seurausketjut.

Ulkoisesti sertifioitavia johtamisjärjestelmiä ovat useimmiten ISO-standardin mukainen järjestelmä. ”ISO (the International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen (ISO:n jäsenet) liitto.” (ISO 9000 2005, 6). Standardit ovat toistuvaan toimintaan rakennettu yhtenäinen menettelytapa tai toimintamalli. Standardit on kehitelty ohjeistaviksi, mutta joissakin tapauksissa viranomaistahot saattavat edellyttää niiden noudattamista. Organisaation standardinmukainen toiminta voidaan todentaa sertifioinnilla. Yleisimpiä sertifioitavia johtamisjärjestelmiä ovat laatu- (ISO 9001), ympäristö- (ISO 14001), työturvallisuus- (OHSAS) ja energiajohtamisjärjestelmä (Inspecta 2014). Suomessa standardisoinnin keskusjärjestönä toimii Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry, jonka päätehtävät ovat SFS-standardien laatiminen, vahvistaminen, julkaiseminen, myyminen ja tiedottaminen. Valtaosa SFS-standardeista perustuu Eurooppalaisiin tai kansallisiin standardeihin. (Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2014.) Suomessa akkreditointeja myöntävänä ja valvovana viranomaisena toimii FINAS.

Organisaation sisäisiä operatiivisia johtamisjärjestelmiä, eli käytännön toiminnan johtamisen työkaluja, ovat esimerkiksi erilaiset tulosohjaus- ja vuosikellojärjestelmät. Vuosikellon tavoitteena on esittää visuaalisessa muodossa vuoden toimintasuunnitelma ja tärkeimpien toteutettavien toimintojen aikataulut. Vuosikelloja käytetään tyypillisesti liike-elämän yritysten ja julkishallinnon toiminnan havainnollistamiseksi sekä organisaation sisäisiin, että ulkoisiin tarkoituksiin. Tulosohjausta hyödynnetään yleisimmin valtiokonsernin ohjauksen kokonaisuutena. Tulosohjaus on ohjausmalli, joka perustuu kirjalliseen sopimukseen. Valtionhallinnossa tyypillisiä esimerkkejä tulosohjauksesta ovat tulossopimukset eri ministeriöiden ja niiden alaisten virastojen ja laitosten välillä. Ministeriö asettaa alaisuudessaan toimivalle organisaatiolle tavoitteet ja näiden avulla ohjailee toimintaa. Tämän hetkisen trendin mukaisesti on valtionhallinnossa tapahtuvaa organisaation kokonaisvaltaista tulosohjausta pyritty keventämään ja keskittämään ohjausta enemmän strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2014.)

### *Riskienhallinta johtamisjärjestelmässä*

Organisaatioiden johtamiseen ja johtamisjärjestelmiin kuuluu erittäin tärkeänä elementtinä perusteltu päätöksenteko. Kaikessa päätöksenteossa tulisi osaltaan huomioida mahdolliset riskit ja niiden merkityksellisyys. Johtamiseen olennaisesti kuuluva toiminnan tarkastelu ja mittaaminen ovat osa riskienhallinnallista kokonaisuutta, sillä tulosten muutosten yhteydessä on organisaatiossa tehtävä korjaavia toimenpiteitä eli riskienhallintakeinoja, jotta organisaation toiminta saadaan ohjattua takaisin haluttuun suuntaan. Tästä voidaan havaita, että riskienhallinta on erittäin tärkeä osa kaikkea organisaation johtamista ja johtamisen tukitoimintoja. Tehokas riskienhallinta mahdollistaa organisaation kehittymisen ja toiminnan etenemi-

sen hallittujen riskien ja määritellyn riskienottohalukkuuden puitteissa. (ISO 31 000 2009 48; Viitala & Jylhä 2013, 340-345.)

## 2.2 Riskienhallinta

Uusin riskienhallintastandardi määrittelee riskienhallinnan olevan koordinoitua toimintaa, jonka avulla ohjataan ja johdetaan organisaatiota riskien osalta. Riskit ovat epävarmuustekijöitä toiminnan tavoitteisiin joka saattaa konkretisoitua positiivisesti tai negatiivisesti (ISO 31 000 2009, 12). Suomen Riskienhallintayhdistys määrittelee riskienhallinnan työksi yrityksen toiminnan jatkuvuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinta-käsite kattaa kaiken organisaatioissa tehtävän toiminnan, jonka tavoitteena on vähentää riskejä ja niistä aiheutuvia vahinkoja. Riskienhallinta on toimintaa, joka sisältää tilanteiden arvioimisen, suunnittelun ja käytännön toteuttamisen. Hyvän riskienhallinnan piirteitä ovat ennakointi, tietoisuus, suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. (PK-RH Riskienhallinta 2014.)

The Institute of Risk Management (myöhemmänä IRM) määrittelee riskienhallinnan systemaattiseksi tavaksi ymmärtää, käsitellä ja arvioida riskejä. IRM:in mukaan riskienhallinta mahdollistaa positiivisten tilaisuuksien hyödyntämisen ja varmistaa organisaation toiminnan kaikissa olosuhteissa. Tehokas riskienhallinta edellyttää organisaation toimintojen ja riskien vahvaa ymmärrystä sekä riskien suhteellista priorisointia ja valvontaa. Jotta riskienhallinnasta saataisiin irti kaikki sen potentiaalinen hyöty, on sitä käsiteltävä riittävällä laajuudella organisaation sisällä muihin toimintoihin integroituna. (The Institute of Risk Management 2014.)

Määriteltäessä laajasti yritystoiminnan riskienhallintaa, voidaan se todeta suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi prosessiksi, jonka tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja hallita yrityksen resursseihin ja liiketoimintaan vaikuttavat riskit (Lanne 2007, 25). Teoksessa Fundamentals of risk management määrittelee Hopkin (2012, 2) riskienhallinnan toiminnaksi, jolla hallitaan toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti vaikuttavia tapahtumia (hazard risk), edistetään tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuutta (opportunity risk) tai tunnistetaan toiminnan epävarmuustekijöiden mahdollisia vaikutuksia (control risk).

### *Riskienhallintakäsitteen historia*

Riskienhallinta-käsitteen määritelmä, sisältö ja ajatusmalli ovat kehittyneet jatkuvasti standardien ja yleisten käytänteiden mukana. Riskienhallinta oli alun perin pitkälti operatiivisella tasolla toteutettavaa vakuuttamiseen liitettyä riskien arvioimista. Maailmanlaajusten taloudellisten kriisien jälkeen haluttiin riskienhallinnalla kartoittaa laajemmin organisaatioiden sekä yritysten toimintaan kohdistuvia riskejä. Tällöin siirryttiin vaarojen tunnistamisesta kokonaisvaltaisempaa riskien minimoimiseen. Esimerkiksi Berg (1996, 43, 59) määritteli vuonna



1996 riskienhallinnan kokonaisnäkemykseksi olemassa olevista vaaroista ja järjestelmälliseksi tutkimukseksi kuinka niistä aiheutuvat menetykset voidaan minimoida, sekä toteuttaa tehokaimmat ja toteutettavimmat hallintakeinot. Riskien minimoinnin aikakauden aikana havaittiin, että riskit saattavat myös konkretisoitua positiivisina lopputuloksina, joten seuraavaksi siirryttiin riskien optimointiin.

Riskienhallinnan optimoinnin valtakaudella Suominen määritteli riskienhallinnan olevan prosessi, joka mahdollistaa organisaatioon kohdistuvien vaarojen torjumisen ja niistä aiheutuvien haittojen minimoimisen. Riskienhallinta on käytössä olevien resurssien, pääoman ja kustannusten optimoimista suhteutettuna tavoiteltaviin hyötyihin. Riskienhallinta on päätöksenteon tukitoimi. Modernein riskienhallintakäsite on vakiintunut ISO 31 000-riskienhallintastandardin myötä ja se on toiminut perustana myös tässä opinnäytetyössä. Riski on siis epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin ja se saattaa ilmentyä positiivisena tai negatiivisena. Moderni riskienhallinta kattaa kaikki organisaation riskit. Riskienhallinnassa huomioidaan myös toiminnan laatu ja toimintavarmuus toisiaan tukevin ja osittain päällekkäisinä elementteinä. (Suominen 2003, 27; ISO 31 000 2009, 12; Hopkin 2012, 3.)

#### *Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet*

Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoite on tunnistaa organisaatioon ja sen toimintaan kohdistuvat riskit sekä hallita tai pitää ne sellaisissa rajoissa, ettei niistä koidu aitoa uhkaa organisaatiolle. Riskienhallinta on prosessi, jota sovelletaan toiminnan strategian suunnittelusta lähtien kaikissa toiminnoissa. Riskienhallintaa toteuttavat organisaation johto ja henkilöstö yhtenäisten periaatteiden ja määritelmien puitteissa. (PK-RH Riskienhallinta 2014.)

Kaikkein tärkein tavoite riskienhallinnan taustalla on tuottaa lisäarvoa organisaation toimintaan. Riskienhallinnan osa-alueet on suunniteltu edistämään tavoitteiden ja parhaiden mahdollisten tulosten saavuttamista sekä välttämään haitallisia ja epätoivottuja tuloksia. Riskienhallintaa voidaan pitää organisaation johdon tärkeänä ja tarvitsemana työkaluna, joka tukee liiketoiminnallisten ja strategisten päätösten tekemistä. Organisaation pyrkiessä tunnistamaan riskejään sekä mahdollisuuksiaan riskienhallinnallisten toimenpiteiden mukaisesti, helpottuu ilmiöiden ja trendien tarkastelu ja ymmärtäminen huomattavasti. Riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen edesauttavat tehokkaamman toiminnan erinäisten alojen toimintaympäristöissä. (Hopkin 2012, 49; Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2010, 18.)

Ydinajatus riskienhallinnassa Kuuselan ja Ollikaisen mukaan (2005, 155) on varmistaa organisaation toimintakykyisyys myös riskien toteutuessa. Nykymuotoisella kattavalla ja ennakoivalla riskienhallinnalla voidaan korostaa toiminnan vakautta ja järjestelmällisyyttä. Tällöin riskienhallinnalla on edellytykset kasvaa yrityksen strategiseksi menestystekijäksi. Jotta riskien-

hallintaa voidaan hyödyntää strategisen suunnittelun välineenä, on taustalle luotava vahvat puitteet ja suunnitelmallinen tapa edetä vaiheittaisena prosessina.

### *Riskienhallinnan standardit*

Riskienhallinnan järjestämisen tueksi on kehitetty ja hyväksytty useita riskienhallintastandardeja, jotka ovat ilmestyessään yleisesti korvanneet edellisten esittämiä näkemyksiä laajentaen riskienhallinnan käsitettä. Standardeja kehittävät kansainväliset standardointiorganisaatiot sekä valtioiden laitokset. Riskienhallintastandardit ovat ohjeellisia menetelmiä, joten niiden hyödyntäminen organisaatiossa voidaan suunnitella standardien sisältöä soveltaen. Riskienhallintastandardit kattavat laajasti riskienhallinnan osa-alueet ja luovat yhteisen sanaston ja metodit riskienhallinnalle. Ensimmäinen riskienhallintastandardi kehitettiin Australiassa ja julkaistiin vuonna 1995. (Ilmonen ym. 2010, 30; Hopkin 2012, 57.)

Useimmiten organisaatioiden käytössä tällä hetkellä olevat riskienhallintajärjestelmät pohjautuvat ISO 31 000-standardiin tai yleisesti hyväksyttyyn COSO ERM-malliin. Kyseisistä ISO 31 000 pohjautuu vahvasti AS/NZ 4360/2004, joka aikaisemmin kilpaili COSO ERM:in rinnalla huomattavasti käytännönläheisempine ohjeistuksineen. Suomessa standardisoinnista vastaa Suomen Standardoimisliitto SFS ry, jonka tehtäviin kuuluvat standardien laadinta ja julkaiseminen. (Ilmonen ym. 2010, 30-31; Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2014.)

ISO 31 000 on ensimmäinen kansainvälinen riskienhallintastandardi, kyseinen standardi julkaistiin vuonna 2009. ISO 31 000 uudisti riskienhallinta-ajattelua korostamalla riskien olevan positiivisia tai negatiivisia epävarmuustekijöitä lopputulokseen. ISO 31 000-standardi sisältää kattavan ja yleisesti hyväksytyn riskienhallintasanaston, viitekehyksen sekä toimintatavan. ISO 31000 standardi koostuu periaatteesta, puitteista ja prosessista, jotka kaikki työskentelevät kytköksissä toisiinsa. (Ilmonen 2010, 32-33; ISO 31 000 2009.)

Aikaisemmin laajasti hyödynnetty Committee of Sponsoring Organisationsin (COSO) kokonaisvaltaisen riskienhallinnan kehikko Enterprise Risk Management - Integrated Framework (ERM) tarjosi viitekehyksen, määritelmät organisaation riskienhallintaan ja sen periaatteet sekä käsitteet ja menetelmät mallin soveltamiseen. COSO ERM-malli esiteltiin vuonna 2004 ja se esiteli riskienhallinnan jatkuvana prosessina, jonka kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. COSO ERM-malli koostuu kahdeksasta yhtenäisestä johtamisjärjestelmään kiinteästi kuuluvasta osa-alueesta. Osa-alueet ovat tavoitteidenasettelu, tapahtumien tunnistaminen, riskien arvioiminen, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto, viestintä, seuranta ja sisäinen valvontaympäristö. (Ilmonen ym. 2010, 32.)

AS/NZS 4360:2004 -standardin kehityksestä vastasi Australian ja Uuden-Seelannin yhteisten standardien tekninen komitea. Se kehitettiin tarpeeseen systemoida ja järkeistää riskienhallintaa samaan aikaan ja samoista tarpeista kuin COSO ERM. AS/NZS 4360:2004:n tarkoituksena oli kehittää riskienhallinnalle käytännönläheinen ohjeistus, kuinka toiminta kannattaa suunnitella ja toteuttaa. Standardi kehitettiin vastaamaan julkisen sekä yksityisen sektorin tarpeita. Virallisesti standardi julkaistiin vuonna 2004. (Ilmonen ym. 2010, 32-33.)

Riskienhallinnan kehittämisen sekä johtamisen taustalle on laadittu useita suosituksia, ohjeita ja standardeja. Riskienhallinnan standardeista tunnetuimpia Hopkinin (2012, 57-64) ja Ilmonsen ym. (2010, 31) mukaan ovat:

- ISO 31 000-riskienhallintastandardi 2009
- US COSO ERM-kehikko 2004
- AS/NZS 4360:2004
- Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö (KATAKRI)
- Institute of Risk Management (IRM): A Risk Management Standard 2002
- ISO 27 000-Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmät
- Canadian Institute of Chartered Accountants; CoCo (Criteria of Control) 1995
- British Standard: BS 31100 (Riskienhallinta) & BS 2599 (Jatkuvuussuunnittelu)

### *Riskienhallinnan vastuu*

Organisaation riskienhallinnasta ja sen järjestämisestä vastaavat viimeisessä kädessä aina organisaation johtaja sekä hallitus. Organisaation johtajan ja hallituksen vastuulla on varmistaa, että organisaatiolla on tarkoituksenmukainen ja vaikuttava riskienhallinnan kokonaisuus. Hallituksen ja ylimmän johdon on määriteltävä organisaation riskinottohalukkuus ja riskinkantokyky, heidän vastuullaan on vastata riskienhallinnan tulosten ja toimenpiteiden seurannasta sekä riskienhallinnan järjestelmien ja prosessien toimivuudesta. Riskienhallinnan toteutusta ja suunnittelua voidaan delegoida organisaation sisällä asiantuntevalle henkilöstölle, jolla on tarvittava tietoisuus ja kokemus. Riskienhallinnan suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavalla henkilöllä on oltava riittävä valta riskienhallinnan kehitysratkaisujen toteuttamiseksi. (Ilmonen ym. 2010, 56-57; Kuusela & Ollikainen 2005, 129-130.)

Vaikkakin organisaatioissa riskienhallinnan vastuu tulee sijoittaa mahdollisimman korkealle, on erittäin tärkeää että toiminnan delegaatioketjussa ymmärretään riskienhallinnan toimintamallit. Kun toimintamallien ymmärrys on läpi linjajohdon kattavaa, voidaan riskienhallintatoimintaa organisaatiossa pitää tehokkaana. Tällöin riskienhallintaan saadaan myös substansiosaamista, eivätkä riskit ole vain orientoituneen ammattilaisen näkemyksiä. Yksittäisten työntekijöiden aktiivinen kommunikaatio riskienhallinnasta mahdollistaa mahdollisimman ai-

kaisen reagoinnin yksittäisiin ja mahdollisesti vakaviin riskeihin. (Ilmonen ym. 2010 23, 58; Suominen 2003, 28; Kuusela & Ollikainen 2005, 126-127.)

Organisaation suunnitelmassa sisäistä riskienhallinnan organisaatiota ja sen rakennetta on huomioitava, että henkilöillä on riittävä osaaminen ja mandaatti riskienhallinnan ja riskienhallintaprosessin toteuttamiseen ja ylläpitoon. Henkilön pitää kyetä myös varmistumaan riskienhallinnan tehokkuudesta, riittävyydestä ja vaikuttavuudesta. Jotta riskienhallinnasta vastaavat henkilöt saavat tarvitun mandaatin on määriteltävä riskeille omistajat, eri organisaatiotasojen riskienhallintavastuulliset sekä mittarit, joilla riskienhallintaa tarkastellaan. (ISO 31 000 2009, 30.)

### *Riskienhallinnan periaatteet*

Organisaation riskienhallinnan vaikuttavuudeksi tulisi ISO 31 000-standardin (2009, 22-24) mukaisesti noudattaa seuraavia periaatteita kaikilla organisaation tasoilla:

- Riskienhallinta luo lisäarvoa ja säilyttää sen
- Riskienhallinta on olennainen osa kaikissa organisaatiossa tapahtuvissa prosesseissa
- Riskienhallinta on osa päätöksentekoa
- Riskienhallinnan lähtökohtana on epävarmuuden huomioiminen
- Riskienhallinta on järjestelmällistä, jäsenneltyä ja ajantasaista
- Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon
- Riskienhallinta toteutetaan organisaation tarpeiden mukaan
- Riskienhallinta ottaa inhimilliset ja kulttuuriset tekijät huomioon
- Riskienhallinta on avointa ja kattavaa
- Riskienhallinta on dynaamista, toistuvaa ja muutoksiin reagoivaa
- Riskienhallinta tukee organisaation jatkuvaa kehittämistä

Riskienhallinnan perustaksi kehitettävät riskienhallinnan periaatteet tulisi erillisesti dokumentoida ja saattaa koko organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Riskienhallintaperiaatteisiin tulisi kuvata riskienhallintapolitiikkaa laajemmin ja yksityiskohtaisemmin organisaation riskienhallinnan perusta. Riskienhallintaperiaatteet dokumentaation tulisi sisältää:

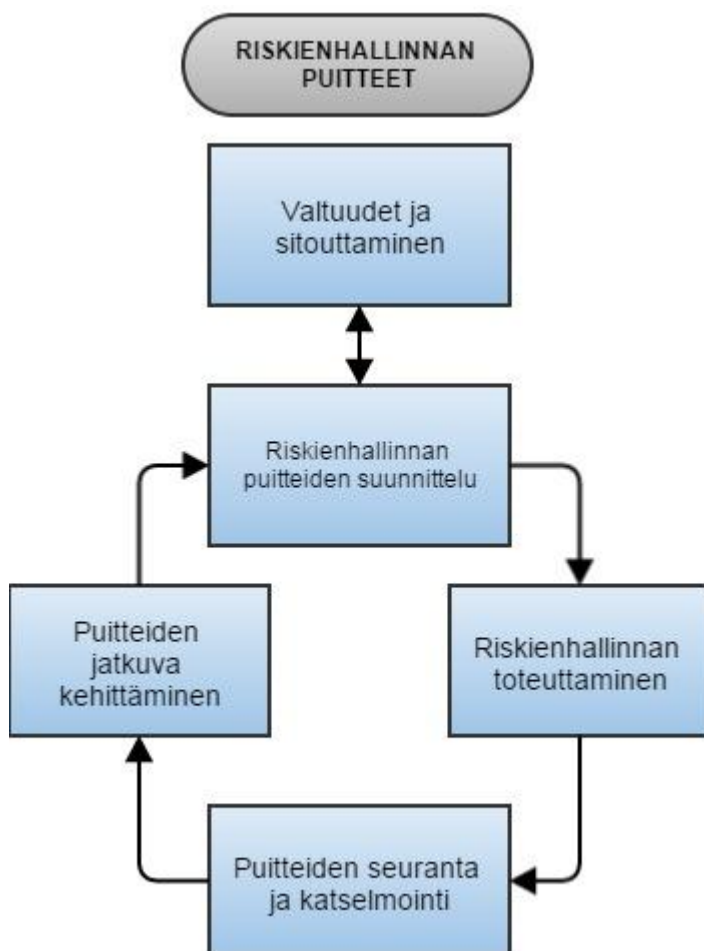
- Riskienhallinnan strategia, päämäärä ja tavoitteet
- Riskienhallintaprosessi kaikkine yksityiskohtaisine vaiheineen
- Organisaation kannalta merkittävimmät riskialueet
- Organisaation sisäiset riskienhallinnan vastuut ja velvollisuudet
- Riskienhallinnan onnistumisen todennukseen käytettävät mittarit
- Miten johto voi varmistua riskienhallinnan tehokkuudesta ja riittävyydestä. (Kuusela & Ollikainen 2005, 128.)

### *Riskienhallinnan puitteet*

Riskienhallinnan onnistunut toteuttaminen tarvitsee pohjalleen vahvat puitteet, joilla se voidaan sisällyttää yleiseen johtamisjärjestelmään. Osana johtamisjärjestelmää riskienhallinta olisi selkeästi vaikuttava keino toiminnan kehittämiseksi ja riskien hallitsemiseksi. Puitteet sitouttaisivat ja konkretisoisivat riskienhallinnan osaksi perusteellista toiminnan suunnittelua. Tehokas, toimiva ja onnistunut riskienhallinta tarvitsee seuraavat osa-alueet ja niiden välille muodostuvan jatkuvan prosessin (Kuva 2.):

- Valtuudet ja sitoutuminen
- Riskienhallinnan puitteiden suunnittelu
- Riskienhallinnan toteuttaminen
- Puitteiden seuranta ja katselmointi
- Puitteiden jatkuva kehittäminen

Ennen organisaation riskienhallinnan puitteiden suunnittelua ja määrittelyä on ensisijaisen tärkeää ymmärtää organisaation sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö. (ISO 31 000 2009, 28.)



Kuva 2. Riskienhallinnan puitteet (ISO 31 000 2009)

Kuvassa 2.:ssa esitetyt riskienhallinnan puitteet voidaan avata seuraavanlaisesti:

- Valtuudet ja sitoutuminen, riskienhallinnan toteuttaminen ja jatkuvan vaikuttavuuden varmistaminen edellyttää vahvaa johdon sitoutumista sekä perusteellista ja strategista suunnittelua, jotta kaikki organisaation tasot saadaan sitoutettua riskienhallintaa.
- Riskienhallinnan puitteiden suunnittelu, on tärkeää ymmärtää organisaation ulkoiset ja sisäiset toimintaympäristöt ennen riskienhallinnan suunnittelua. Puitteiden suunnittelussa tulee huomioida organisaation rakenne, hallintotapa, vastuut, resurssit, raportointimallit, kulttuuri ja käytetyt ohjeet, mallit sekä standardit. Riskienhallintapuitteiden suunnittelua tukee vahvasti riskienhallintapolitiikka, jolla on määriteltävä organisaation tavoitteet riskienhallinnalle.
- Riskienhallinnan toteuttamisessa tulee määritellä aikataulut, strategia ja valittu toteutustapa riskienhallinnalle. Riskienhallinnan toteuttamisessa tulisi huomioida, että kaikki puitteiden suunnittelussa esiin tulleet ja määritellyt vaiheet tulevat sovelletuksi.
- Puitteiden seurannassa ja katselmoinnissa pyritään varmistumaan jatkuvasta riskienhallinnan vaikuttavuudesta ja sen toteutumisesta organisaation suoriutuskyvyn parantamiseksi.
- Puitteita tulee jatkuvasti kehittää seurannan ja katselmoinnin aikana tehtyjen havaintojen perusteella, jotta riskienhallinnan ja sen tarjoama hyöty voidaan organisaation tulevaisuudessakin varmistaa. (ISO 31 000 2009, 26-34.)

### *Riskienhallintaprosessi*

Riskienhallintaprosessin tulisi olla konkreettinen osa organisaation johtamista ja sisällytettynä organisaation kulttuuriin ja käytänteisiin sekä mukautettuna liiketoiminnallisiin prosesseihin sopivaksi. Riskienhallintaprosessin tulisi sisältää seuraavat vaiheet:

- Viestintä ja tiedonvaihto
- Toimintaympäristön määrittelemine
- Riskin arviointi
  - Riskien tunnistaminen
  - Riskianalyysi
  - Riskin merkityksen arviointi
- Riskin käsittely
- Seuranta ja katselmointi (ISO 31 000 2009, 34.)

Viestinnän ja tiedonvaihdon tavoitteena on varmistaa riittävä viestintä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa riskienhallintaprosessin eri vaiheissa. Toimintaympäristön määrittelyssä tärkeintä on ymmärtää kulloisenkin riskienhallintaprosessin toteutusympäristö ja sen tavoit-

teet ja mahdolliset resurssit. Riskien arviointi on riskienhallintaprosessin vaiheista yleisesti tunnetuin ja sen tavoitteena on tunnistaa, analysoida sekä arvioida riskit. Käytännössä tunnistetuille riskeille määritellään toteutumisen todennäköisyys sekä toteutumisesta aiheutuvien seurausten vakavuus. Riskin käsittelyvaiheessa valitaan organisaatiolle ja tunnistetuille riskeille soveltuvat käsittelytavat ja ryhdytään korjaamaan tai kehittämään toimintaa negatiivisten riskien välttämiseksi ja positiivisten riskien eli mahdollisuuksien edistämiseksi. Seuranta ja katselmointi ovat erittäin tärkeä riskienhallintaprosessin vaihe, jossa arvioidaan suunniteltujen hallintatoimien toteutumista ja tehokkuutta. (ISO 31 000 2009, 40-46.)

Riskienhallintaprosessin tarkoitus on parantaa organisaation ymmärrystä riskeistään, jotta voidaan tehdä konkreettisia päätöksiä riskien hallitsemiseksi. Systemaattinen ja jäsennelty riskienhallintaprosessi tuottaa selkeän ja perustellun kuvan, kuinka riskejä kannattaa hallita ja miten hallittavat riskit priorisoidaan. Riskienhallintatoimia ei voida kehittää ilman konkreettista riskientunnistusta. Riskienhallintaprosessi luo yleismaallisen ja kattavasti sovellettavan mallin, jonka mukaista prosessia pitkin tulisi riskien kulkeutua. (Ilmonen ym. 2010, 124-125.)

Koska riskienhallintaan kohdistuva päätöksenteko vaatii organisaatiolta pitkäaikaista sitoutumista ja toimintavalmiutta on se kehitettävä tarpeeksi monimuotoiseksi ja jatkuvaksi prosessiksi. Riskienhallintaa ei kyetä toteuttamaan yksittäisinä kehittämishankkeina, sillä pitkän aikavälin ratkaisut hukkuisivat kyseiseen kokonaisuuteen. Riskienhallinnalla voidaan tuottaa organisaatiolle konkreettista hyötyä toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen vain silloin, kun riskienhallinta on jatkuvaa ja aktiivista. Onnistunut riskienhallinta tukee organisaation strategista suunnittelua antamalla työkalun vaikutusten arviointiin. (Suominen 2003, 30-31, 97; Kamensky 2014, 24-25.)

Suurimpana riskinä riskienhallintaprosessissa on sen vajavainen toteuttaminen. Mikäli riskienhallinnasta toteutetaan vain tunnistamista ja arviointia, mutta itse hallintatoimenpiteiden toteutumisen seuranta jää puutteelliseksi on kyseessä merkityksetöntä riskilistausta, jolloin riskienhallinnan sijasta organisaatiossa toteutetaan tilastollista riskien listaamista. Riskienhallintaprosessissa tulisi siis ensisijaisesti varata resursseja myös hallintatoimenpiteiden suorittamiseksi ja havaita mikäli samat riskit esiintyvät ja nousevat esiin jokaisessa arvioinnissa. (Hopkin 2012, 88-89.)

#### *Riskienhallinnan suhde organisaation johtamiseen*

ISO 31 000 Riskienhallinta-standardissa (2009, 26) esitetään seuraavanlaisesti:

”Riskienhallinnan onnistuminen riippuu sen perustana olevien johtamisrakenteiden vaikuttavuudesta ja järjestelyistä, joilla riskienhallinta sisällytetään organisaation kaikkien tasojen

toimintaan. Riskienhallinnasta saadaan paras mahdollinen hyöty ja riskejä voidaan hallita vaikuttavasti, kun riskienhallintaprosessia sovelletaan organisaation eri tasoilla ja eri toimintaympäristöissä. Riskienhallinnan puitteet varmistavat, että riskienhallintaprosessista saatu tieto riskistä raportoidaan oikealla tavalla ja sitä käytetään päätöksenteon ja vastuiden perustana kaikilla olennaisilla organisaation tasoilla.”

Riskienhallinta on johtamistyön osa, jolla pyritään varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuus ja kannattavuus kaikissa olosuhteissa. Riskienhallinnalla halutaan taata henkilöstön turvallisuus ja hyvinvointi. Riskienhallinta on ennakoivasti toteutettavaa suunnitelmallista ja järjestelmällistä toimintaa riskien ja niistä mahdollisesti aiheutuvien vahinkojen torjumiseksi. Vastuullisessa organisaatiossa riskienhallintaa osallistuu koko henkilöstö, jokainen omassa roolissaan. (Viitala & Jylhä 2013, 340.)

Riskienhallinnan toteuttamista tulee organisaatioissa tarkastella myös strategisina kysymyksinä. Riskienhallinnan avulla tuotetaan tietoa johdolle, jotta se saa perusteet toimenpiteiden priorisoinnilla ja toteutukselle (Kuusela & Ollikainen 2005, 136, 158). Riskienhallinnan tavoitteita määritettäessä on tärkeää sitoa ne jollakin tasolla osaksi organisaation visiota, arvoja sekä strategiaa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta edesauttaa kohdentamaan toiminnan painopisteet organisaatiossa laaditun strategian ja havaittujen kehityskohteiden mukaisiksi. (Ilmonen ym. 2010, 21-22; Lanne 2007, 31.)

Riskienhallinnan integrointi kaikkiin organisaation johtamisprosesseihin helpottaa olennaisiin tekijöihin keskittymistä. Organisaatiolle tarjotaan konkreettinen malli, jolla puuttua merkittävimpien riskien ehkäisyyn, eikä tällöin keskitytä ja tuhlaa resursseja epäolennaisuuksiin. Organisaation riskienhallinnalla voidaan kuvata positiiviset ja negatiiviset riskit, sekä niihin panostamalla saavutettavat hyödyt. Riskienhallinnan raportointi tuottaa systemaattista ja kattavaa kuvaa organisaation tilasta. Kun riskienhallinta on organisaatiossa integroitu kaikkiin toimintaprosesseihin, voidaan sitä hyödyntää markkinointikelpoisena myyntivalttina. (Ilmonen ym. 2010, 19.)

Strategian avulla organisaatiossa tavoitellaan ulkoisten ja sisäisten muuttujien ymmärrystä ja hallintaa, jotta toimintaa voidaan muokata ympäristöön sopeutuvaksi. Tulevaisuuden suunnittelussa on konkreettiseen tarkasteluun otettava erinäiset epävarmuustekijät ja mahdolliset ennusteet toimintaa kohdistuvista riskeistä. Koska riskejä ei voida koskaan välttää täysin, on organisaation valittava riskit joihin se on valmis. Jotta riskit ja niiden mahdollinen merkitys saadaan kartoitettua, tarvitaan organisaatiossa riskienhallintaosaamista todennäköisyyden ja merkityksen sekä niiden välisen suhteen kartoitukseen. Organisaation johto siis tarvitsee strategisessa suunnittelussaan riskianalyysejä potentiaalisista toimintaan vaikuttavista tulevaisuustekijöistä. (Kamensky 2014, 334-335.)



Riskienhallinta on keino saada laaja-alainen näkökulma kohdeorganisaation toiminnasta. Tehokas riskienhallinta on kokonaisuudessaan täysin integroitu tavanomaisen johtamisen osaksi. Tehokas riskienhallinta kuuluu vahvasti osaksi toimintayksiköiden toimintaa ja organisatiotasoisia prosesseja. Tämä takaa riskienhallintaprosessin vaiheiden toteutuksen asianmukaisella ketjulla kulloisenkin päätöksenteko- ja organisointifunktion yhteydessä. Riskienhallintaa voidaan toteuttaa myös erillisinä toimintoina ja omina prosesseinaan yksiköissä, mutta tällöin kyseessä on vain substanssitasolla huomioitaville riskeille hyväksyttävä riskienhallintatoiminto. (Valtiovarainministeriö 2005, 11.)

#### *Riskienhallinnan suhde turvallisuusjohtamiseen*

Riskienarviointi on keskeinen yritysturvallisuuden prosessi, sillä turvallisuuteen kohdistuvien vaarojen tunnistaminen ja arvioiminen auttavat turvallisuuden resurssien ja toimintojen kohdistamista oikeisiin tekijöihin. Riskienhallinnalla kyetään siis luomaan välineet ja ohjeistamaan toteutus turvallisuusjohtamiselle. Riskienhallinnassa tulee myös määritellä organisaation riskinkantokyky sekä riskinottohalukkuus, jotka vaikuttavat turvallisuustoiminnassa tehtäviin päätöksiin ja tavoitteisiin. (Lanne 2007, 25-26.)

Suhteuttaessa riskienhallintaa ja turvallisuusjohtamista voidaan havaita vahva vuorovaikutussidonnaisuus aihealueiden välillä. Usein riskienhallinnan keinot voidaan toteuttaa turvallisuusjohtamisen puitteissa ja näin ollen turvallisuusjohtamista kehittämällä torjua organisaatioon kohdistuvia riskejä. Vahva ja hyvin organisoitu turvallisuusjohtaminen saattaakin antaa perusteet riskienhallintajärjestelmän kehittämiseksi. Terminä riskienhallinta on kuitenkin huomattavasti turvallisuusjohtamista laajempi ja abstraktimpi käsite. (Lanne 2007, 31; Ilmonen ym. 2010, 49-50.)

Riskienhallintaa ja turvallisuutta käsiteltäessä on huomioitava, että molemmat käsitteet ovat hyvin monialaisia ja monitulkintaisia. Siksi onkin ensisijaisen tärkeää määritellä kulloisessakin asiakontekstissa käsitteen tarkoitus ja rajapinnat sekä eroavuudet niiden käytölle. Yleisesti ottaen turvallisuus mielletään hyvinvoinnin, maineen, tiedon, omaisuuden ja ympäristön turvaamiseksi, kun taas riskit ovat uhkatekijöitä tai mahdollisuuksia, jotka saattavat vaikuttaa kulloiseenkin tapahtumaketjun etenemiseen.

#### *Kokonaisvaltainen riskienhallinta*

Enterprise Risk Management (ERM) eli kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaan sisältää metodit ja prosessit organisaation tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyden parantamiselle sekä yllätyksiin varautumiselle. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan lähes-

tymistapa on linjata strategiaa ja prosesseja sekä lisätä tietoisuutta niiden suunnitteluvaiheessa negatiivisten tapahtumien vähentämiseksi ja positiivisten liiketoimintamahdollisuuksien parantamiseksi. (Marchetti 2012, 1.)

Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa (Enterprise risk management) riskienhallinta on sisällytettävä organisaation strategiaan, toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Tällöin saadaan yksittäisiin toimintoihin kohdennettu riskienhallinta koko organisaatiotasoisesti toiminnoksi. Riskienhallinnan päämääränä on turvata organisaation ihmiset, omaisuus, tieto, maine ja ympäristö sekä mahdollistaa toiminnan häiriötekijöiden poistaminen päivittäisestä toiminnasta. (Viitala & Jylhä 2013, 341.) Organisaation johdon on hyväksyttävä riskit osaksi toimintaa, joten onkin tarkasti ja yhteisten periaatteiden mukaan määriteltävä toiminnot joissa ollaan valmiita ottamaan riskejä. Organisaation johdon on siis määriteltävä riskinottohalukkuutensa. Riskinottohalukkuus on selkeämpi määritellä, jos riskit on kartoitettu kattavasti ja arvioitu niiden vakavuus ja todennäköisyydet yhdenmukaisella arvostelulla. (Viitala & Jylhä 2013, 345.)

Kokonaisvaltainen organisaation riskienhallinta tarkoittaa toimintaan integroitujen riskienhallintatoimien lähestymistavan hyödyntämistä organisaation kokonaisjohtamisessa. Riskienhallintaa voidaan toteuttaa kattavasti organisaatiotasolla, kunhan sille on määritelty yhtenäiset periaatteet ja määreet. Riskienhallinnan toteutuminen ja suuntaaminen ovat hyvin kohteista riippuvia, mutta kokonaisuutena se voi kattaa talouden, strategian, sisäisen valvonnan, valmiussuunnittelun ja turvallisuustoimintojen osa-alueet. (The Institute of Risk Management 2014.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta voidaan määritellä prosessiksi, johon osallistuvat koko organisaation työntekijät, johto ja hallinto. Riskienhallintaa toteutetaan koko organisaation laajuudella strategia- ja suunnitteluprosessissa. Riskienhallinta on kokonaisvaltaista, kun se tunnistaa aktiivisesti organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja hallitsee riskit määritellyn riskinottohalukkuuden puitteissa. (Kuusela & Ollikainen 2005, 126-127.) Kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi tuo organisaatiolle oikein hyödynnettynä suuren edun, sillä se mahdollistaa organisaatioon kohdistuvien riskitekijöiden tehokkaan tunnistamisen, minimoimisen ja hallitsemisen. Riskienhallinta tukee osaltaan myös laatujohtamista ja näin ollen parantaa organisaation toiminnan laatua. (Kuusela & Ollikainen 2005, 134.)

### *Riskienhallinta valtionhallinnossa*

Valtionhallinnon organisaatioissa on riskienhallintaa ja -arviointia toteutettava suunnitelmallisesti ja laaja-alaisesti niin, että kaikkien toimintojen näkökulmat tulevat huomioiduiksi ja arvioiduiksi. Riskienhallintaan tulee sisällyttää varautuminen häiriötilanteisiin ja valmiuslaissa

(1080/1999) määriteltyihin poikkeusoloihin. Riskienhallinta voidaan valtionhallinnon ohjeistuksissa jakaa kahteen selkeään päävaiheeseen, arviointi ja hallinta. Ensin on tunnistettava ja arvioitava riskien vakavuus ja suunniteltava toimenpiteet niiden välttämiseksi. Toinen vaihe on selkeä hallintaprosessi, jossa aktiivisesti seurataan suunniteltujen korjaavien toimenpiteiden toteutusta ja riskien todennäköisyyden sekä vakavuuden kehittymistä. (VAHTI 7/2003, 15-17.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Turvallisuus ja riskienhallinta-oppaassa (2011, 8) todetaan, että riskienhallinta on kattavasti organisaation kaikilla tasoilla tapahtuvaa johtamista ja toimintaa, jonka tavoitteena on varmistaa organisaation riittävä tietoisuus toiminnan, toimijoiden sekä toimintaympäristön riskeistä. Riskeihin tulee osata varautua ja johdolla tulee olla tarpeellinen tietoisuus riskienhallinnan suunnitteluun ja toteutukseen. Vastuu riskienhallinnasta järjestämisestä on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa sekä toimintayksiköissä aina korkeimmalla johdolla.

Valtionhallinnon organisaatioissa riskienhallinnan toteutumista arvioidaan osana sisäistä tarkastusta. Sisäiselle tarkastukselle on luotu Valtioneuvoston asettaman sisäinen valvonta ja riskienhallinta-neuvottelukunnan arviointikehikko vuonna 2005. Arviointikehikko on tarkoitettu työkaluksi organisaation johdolle sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan arvioimiseksi. Arviointikehikko pyrkii osoittamaan hyvät toimintatavat riskienhallinnalle sekä keskittymään erityisesti toiminnan strategisten riskien tunnistamiseen. (Herrainsilta 2006, 49.)

#### *Riskienhallinnan suhde sisäiseen tarkastukseen*

Riskienhallinnan ja sisäisen tarkastuksen välinen yhteistyö erittäin tärkeää, sillä ne tukevat tavoitteiltaan samoja tarkoituksia. Riskienhallinta ja sisäinen tarkastus pyrkivät kehittämään hyvää hallintotapaa, riskitietoista johtamista, toiminnan tehokkuutta ja työympäristön turvallisuutta. Kattavasti ja oikein toteutettuina riskienhallinta ja sisäinen tarkastus kehittää koko organisaation toiminta-, suunnittelu ja päätöksenteko prosesseja tarjoamalla konkreettista ja todennettua tietoa resurssien tehokkaasta käytöstä ja toiminnan lainmukaisuudesta. (Valtiovarainministeriö 2005, 8).

Sisäinen tarkastus on tärkeä osa-alue menestyksellään riskienhallinnan toteutumista ja todentamista. Organisaation riskienhallinnalle osoittamat tavoitteet ja niiden saavuttaminen tulee tarkasteltavaksi sisäisen tarkastuksen prosesseissa ja tarkastustoimenpiteissä. Useissa suurissa organisaatioissa on riskienhallinnalle ja sisäiselle tarkastukselle hankalaa kehittää tasapainoista suhdetta, sillä toiminnan raportoinnissa sisäinen tarkastaja ja riskienhallintajohtaja täydentävät vastavuoroisesti toisiaan. Tämä kuitenkin tulisi nähdä mahdollisuutena var-

mistaa tehokas riskienhallinta-ajattelun implementaatio organisaatiotasolla viemällä se vahvasti mukaan osaksi sisäistä tarkastusta. (Hopkin 2012, 344-346.)

### 2.3 Turvallisuusjohtaminen

Turvallisuusjohtaminen sisältää kaiken organisaatiossa tapahtuvan toiminnan, jonka tavoitteena on turvata ja suojata organisaation ihmisiä, ympäristöä, tietoa, omaisuutta ja mainetta. Turvallisuusjohtaminen on jatkuvassa kehitysprosessissa tapahtuvaa järjestelmällistä ja organisoitua johtamistoimintaa, jonka päämäärä on mahdollistaa organisaation toiminta kaikissa olosuhteissa. Turvallisuusjohtaminen on organisaation johtamisprosesseihin vakiintunut aihealue. Turvallisuusjohtaminen on toimintona koko organisaation tasot poikkileikkaavaa turvallisen toiminnan varmistamista. (Lanne 2007, 12, 24.)

Turvallisuuden käsite on erittäin yleisesti standardeissa, ohjeistuksissa, kirjallisuudessa ja oppaissa käytetty, mutta kokonaisuudessaan usein tarkasti määrittelemätön. Turvallisuuskäsitteen sisältö riippuukin huomattavasti sen käsittelykontekstista. Turvallisuuskäsite kuitenkin useimmiten kiteytyy kahteen eri lähestymistapaan: ominaisuus ja toiminnallinen tavoite. Turvallisuusjohtamisen suunnittelussa ja kehittämisessä onkin huomioitava kuinka organisaatio suhtautuu toimintaan ja turvallisuuskäsitteeseen. Pitääkö organisaatiota suojaamiseksi kehitettävänä tavoitteena vai suojattavaksi toiminnoksi. (Levä 2003, 31-33.)

Turvallisuusjohtaminen on läpinäkyvä ja johdonmukainen toiminto, jota ohjataan yhteistyössä asetetuilla tavoitteilla. Turvallisuusjohtamisella suojataan organisaation keskeisiä arvoja ja kehitetään päämäärätietoisesti turvallisuustoimintaa. Turvallisuusjohtamisen tulisi olla ennakkoivaa ja korjaavaa toimintaa työympäristön jatkuvan edistämisen ja parantamisen eteen. Turvallisuusjohtamista tulisi toteuttaa ennakoivana keskittyen suunnitteluun, päätöksentekoon ja valvontaan sekä reagoivana vaarantavien tapahtumien hallintaan (Kerko 2001, 38; Martikainen 2014.)

Turvallisuusjohtaminen on kokonaisvaltaista turvallisuuden hallintaa, jonka tavoitteena on vastata ulkoisiin ja sisäisiin turvallisuudelle asetettuihin päämääriin. Turvallisuusjohtaminen sisältää menetelmien, toimintatapojen ja organisaation henkilöstön johtamista. Turvallisuusjohtamista tulisi toteuttaa jatkuvalla kehittämisen syklillä, jotta toiminta vastaisi ajankohdasta tarvetta. Hyvä turvallisuusjohtaminen synnyttää organisaatioon yhteisöllisen turvallisuuskulttuurin ja aktivoi näin ollen koko henkilöstön osaksi kehittämistä. Turvallisuusjohtaminen varmistaa osaltaan henkilöstön riittävän osaamisen, osallistumisen ja motivaation. Turvallisuusjohtamisen keskeisimmistä työkaluista huomattavin on aktiivinen riskienarviointi. (Työsuojeluhallinto 2010.)

Turvallisuusjohtamisen taustalla on usein rakennettuna turvallisuusjohtamisjärjestelmä, joka on systemaattinen ja dokumentoitu lähestymistapa organisaation turvallisuuden hallintaan. On olennaista, että turvallisuusjohtamisjärjestelmä sisältää tarvittavat järjestelmäpiirteet, johtamisiirteet ja laatujohtamisiirteet (Kerko 2001, 22). Levä kiteyttää väitöskirjassaan (2003, 38,36) turvallisuusjohtamisjärjestelmän olevan johdon keino toteuttaa turvallisuusjohtamista.

#### *Turvallisuusjohtamisen tavoitteet ja tarpeet*

Turvallisuusjohtamisen tärkein konkreettinen tavoite on terveellisen ja turvallisen työnteon ja työympäristön takaaminen sekä häiriöttömän tuotannon ja palvelutoiminnan varmistaminen. Yritys- ja organisaatioturvallisuus pyrkivät varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi tärkeimpien arvojen suojaamisen. Turvallisuusjohtamisella pyritään ulkopuoliselle tarkastelulle läpinäkyvästi takaamaan lainsäädännössä velvoitetun toiminnan toteutuminen. (Lanne 2007, 13.)

Turvallisuusjohtamisen onnistuneen toteuttamisen taustalle tarvitaan yhdessä organisaation sisällä määritellyt tavoitteet ja resurssit. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän taustalle tarvitaan vahva johdon ja henkilöstön sitoutuminen turvallisuuden edistämiseksi, proaktiivista turvallisuustoiminnan mittaamista, koulutusta ja perehdytystä sekä ennakoivaa turvallisuustekijöiden tarkastelua ja suunnittelua. Turvallisuustoiminnassa tulee huomioida inhimillisen toiminnan aiheuttamia vaikutuksia. Jotta turvallisuusjohtaminen saisi tukea toteuttamiseen, tulisi organisaatiossa laatia turvallisuuspolitiikka tai/ja turvallisuuden periaatteet. (Levä 2003, 35-36.)

#### *Turvallisuuden standardit*

Turvallisuusjohtamisessa voidaan soveltaa erittäin laaja-alaisesti turvallisuus-, laatu-, riskienhallinta- ja johtamisstandardeja. Standardeja käyttämällä voidaan varmistua organisaation sisällä sekä sidosryhmien tarpeiden vaatiessa turvallisuustoiminnan riittävydestä tukeutuen yleisesti hyväksyttyyn menetelmään. Standardit tarjoavat johdolla yhdenmukaisen keinon turvallisuustoiminnan tarkasteluun ja vertaisarviointeihin kohdistuen muihin samaa järjestelmää hyödyntäviin organisaatioihin. (Levä 2003, 38-50.)

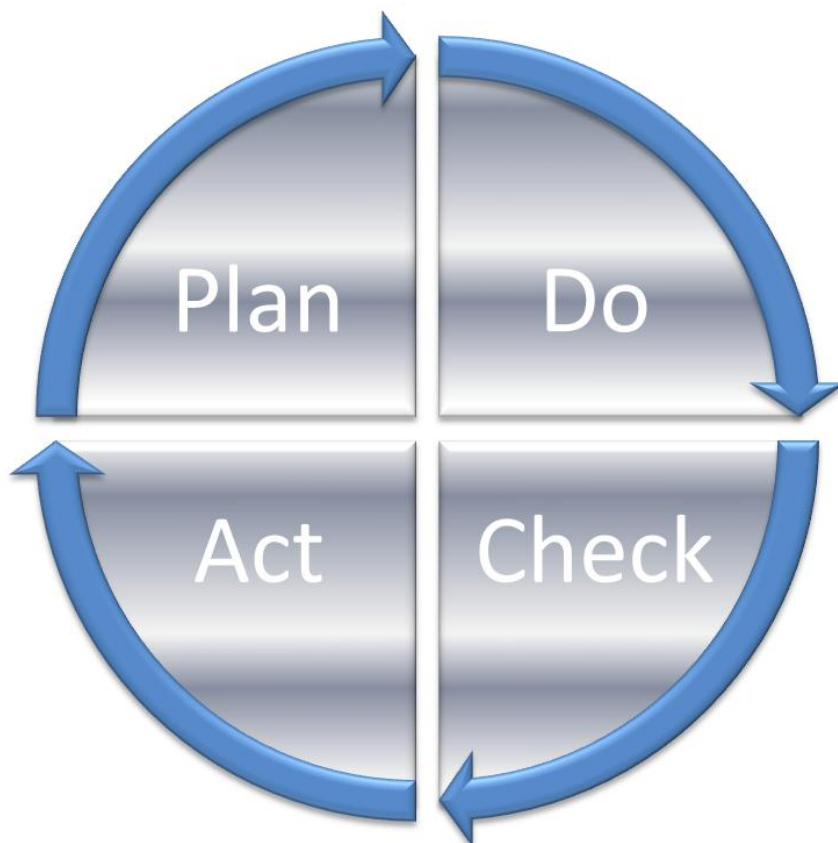
Turvallisuusjohtamisen taustalla voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavia standardoituja menetelmiä:

- ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmä
- ISO 14 001 Ympäristöjärjestelmä
- OHSAS 18001 Työterveys- / Työturvallisuusjohtaminen

- ISO 26 000 Yhteiskuntavastuu
- ISO 27 000 Tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä
- ISO 28 000 Toimitusketjun turvallisuus
- ISO 31 000 Riskienhallinta
- KATAKRI, Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö
- CAF-malli (Common Assessment Framework), Yhteinen arviointimalli

#### *Turvallisuusjohtamisen kehittäminen*

Turvallisuusjohtamisen jatkuva kehittäminen edesauttaa sen kokonaisvaltaisen toteutumisen onnistumista. Jatkuva toiminnan tarkastelulla ja mittaroinnilla pyritään varmistamaan, että turvallisuusjohtaminen on ajan tasalla ulkoisten ja sisäisten riskien, organisaation, lainsäädännön tai toiminnan muuttuessa. Turvallisuustoiminnan jatkuvalla kehittämisellä pysytään mukana turvallisuus- ja muun tekniikan kehityksessä sekä sidosryhmien vaatimuksissa. Kaiken kehityksen taustalla on toiminnan suunnittelu, toteutus, tarkastelu ja korjaaminen. Kehitystoiminta turvallisuusjohtamisessa perustuu siis Demingin PDCA-ympyrään (Kuva 3.). (Lähde 2014.)

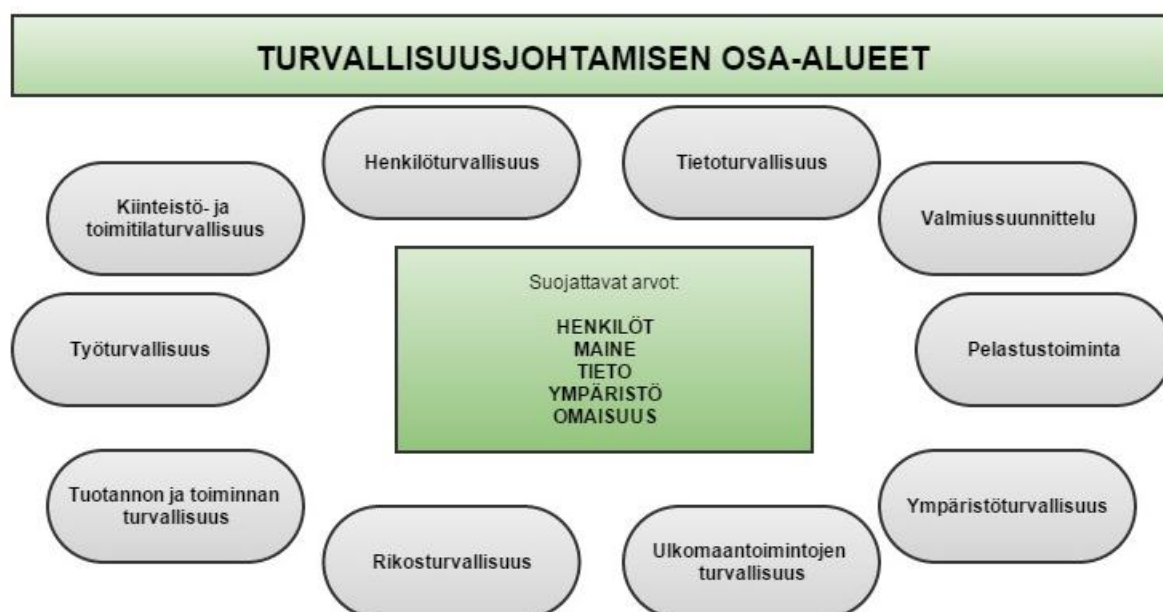


Kuva 3. Demingin PDCA-ympyrä

Kuva 3. ilmentää organisaation turvallisuusjohtamisen kehittämisen etenemistä. Ensin toiminta suunnitellaan (plan), jonka jälkeen suunnitelmaa implementoidaan toiminnan osaksi eli toteutetaan (do) konkreettisesti aidossa toimintaympäristössä. Ennakkoon sovitun ajankohdan puitteissa ja asetettujen mittaristojen avulla tarkastellaan toteutumista (check) ja kuinka se vastaa toivottua lopputulosta. Toimintavaiheessa (act) voidaan toteuttaa seurannan aikana havaituille epäkohdille korjaavia toimenpiteitä, jotta toimintaa saataisiin korjattua tai edistettyä toivottua vastaavaksi. Toiminnan kehittämisen jälkeen voidaan sykli aloittaa jälleen alusta uuden jo kehitetyn toimintamallin tai -tavan implementoinnilla.

### *Turvallisuusjohtamisen osa-alueet*

Turvallisuusjohtamisen kokonaisuus sisältää hyvin monenlaista toimintaa ja useita osa-alueita, joiden taustalla vaikuttavat vaatimukset perustuvat lainsäädäntöihin, ohjeistuksiin ja vaatimuksiin. Elinkeinoelämän Keskusliiton laatimassa yritysturvallisuuden osa-alueet (kuva 4.) kokonaisuudessa turvallisuusjohtaminen kuvataan toimintana, jonka päätehtävä on suojata yrityksen keskeisiä arvoja ja joka voidaan jakaa kymmeneen erinäiseen turvallisuusjohtamisen osa-alueeseen. Turvallisuusjohtamisen osa-alueilla on omat keskeiset sisältönsä, periaatteensa sekä lait ja vaatimukset, joihin ne pyrkivät vastaamaan. Seuraavassa käydään läpi turvallisuusjohtamisen osa-alueita ja niiden periaatteita, keskeistä sisältöä ja mahdollista lainsäädännön vaatimuksia. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2014.)



Kuva 4. Turvallisuusjohtamisen osa-alueet. (EK-yritysturvallisuusympyrästä sovelletuna)

### *Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuus*

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuuden periaate on organisaation tilojen ja toimipaikkojen tehokas kehääjatteluun ja riskienarviointiin perustuva suojaaminen. Tavoitteena on turvata henkilöstön häiriötön työskentely ja estää organisaation omaisuuden tai tiedon varastaminen. Keskeisesti osa-alueelle kuuluvat: toimitilojen turvallisuusluokittelu, rakenteellinen turvallisuus, turvallisuusvalvonta, turvallisuustekniikka, ylläpito, huoltosopimukset, tarkastukset, pääsyoi-keudet ja kulunvalvonta sekä kokousten ja neuvottelujen turvallisuus.

### *Henkilöturvallisuus*

Henkilöturvallisuuden periaatteita ovat työntekijöiden ja liiketoiminnan suojaaminen rikoksilta ja onnettomuuksilta, avainhenkilöiden suojaaminen ja kriittisten henkilöstöresurssien varmistaminen. Keskeistä sisältöä ovat: asiakkaiden turvallisuus, yrityksen henkilöiden turvallisuus, kodin ja perheen turvallisuus, matkustusturvallisuus, erityistapausten henkilösuojaaminen, tavoitettavuus- ja hälytysjärjestelmät, varamiesjärjestelyt ja luotettavuusmenettelyt.

### *Tietoturvallisuus*

Tieturvallisuuden periaatteita ovat yrityksen tiedon luottamuksellisuuden, käytettävyyden ja eheyden takaaminen, liiketoiminnan jatkuvuuden ja asiakkaan tietojen turvaaminen sekä jatkuva seuranta ja kehittäminen. Tietoturvallisuuden osa-alueen keskeistä sisältöä ovat: tietojen merkityksen arviointi, tietoturvallisuuden hallinnointi, tietoturvaohjeistus ja -dokumentaatio, tietojen luokittelu ja käsittely, tietosuoja (yksityisyyden suoja), tietotekninen turvallisuus ja tietojärjestelmien jatkuvuuden varmistaminen.

### *Valmiussuunnittelu*

Valmiussuunnittelun tärkeimmät periaatteet ovat valmiusvelvoitteiden täyttäminen ja kriisiajan toiminnan turvaaminen. Keskeistä sisältöä valmiussuunnittelun osa-alueella on: varautuminen poikkeusoloihin, tuotannon ja toiminnan suunnittelu poikkeusoloissa, riskiarvioinnin tarkistaminen poikkeusoloihin soveltuvana, energiahuolto poikkeusoloissa, raaka-aineiden koneiden ja laitteiden hyödyntäminen poikkeusoloissa, materiaalin varastointi ja alihankinta sekä sidosryhmätyönä toteutettavien palveluiden saatavuus.

### *Pelastustoiminta*

Pelastustoimintaa ohjataan pelastuslainsäädännöllä ja sen keskeisiä periaatteita ovat: Tulipalojen ja muiden onnettomuuksien ennaltaehkäiseminen ja niihin varautuminen, koulutus ja perehdytys ja onnettomuuksiin liittyvien riskien hallinta. Osa-alueelle keskeisesti kuuluvaa sisältöä ovat: varautumis- ja suunnitelmavelvoitteet, pelastussuunnitelma, paloturvallisuus, suuronnettomuuksiin varautuminen, turvallisuuskouluttaminen ja -perehdyttäminen, teknillinen turvallisuustaso, tulitöiden turvallisuus ja vakuutustoiminnan edellyttämä suojelutoiminta.



### *Ympäristöturvallisuus*

Ympäristöturvallisuutta ohjailee kansallinen ja kansainvälinen ympäristölainsäädäntö ja sen keskeiset periaatteet ovat: ekologisen kestävyys huomiointi, asiakkaiden ja yhteiskunnan ympäristöodotusten ennakoiminen, prosessien ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen, vastuun ottaminen ympäristöstä, henkilöstön tietoisuuden lisääminen ja ympäristöasioista avoin tiedottaminen. Keskeistä osa-alueen sisältöä ovat: ympäristövaikutusten arviointi, vaarallisten aineiden käsittely ja säilytys, kemikaalivalvonta sekä kestävä kehitys.

### *Ulkomaantoimintojen turvallisuus*

Ulkomaantoimintojen turvallisuudella pyritään takaamaan henkilöstön turvallisuus heidän ollessaan ulkomailla. Keskeistä sisältöä ovat: maiden riskiluokittaminen ja yleisten matkustusohjeiden laatiminen kulloisenkin kohteen erityispiirteet huomioiden.

### *Työturvallisuus*

Työturvallisuuden taustalla vaikuttaa työturvallisuuslainsäädäntö ja sen periaatteena on taata työntekijöille turvallinen työskentely ja hyvinvointi. Keskeistä sisältöä ovat: työsuojeluvarusteen jakautuminen, työturvallisuus työpaikalla, koneiden ja työvälineiden turvallisuus, työpaikan sisäinen liikenne, fyysiset tekijät, vaarallisten aineiden käsittely, henkilönsuojaimet, väkivallan kohtaamien työssä ja työhyvinvointi.

### *Tuotannon ja toiminnan turvallisuus*

Tuotannon ja toiminnan turvallisuuden tavoitteena on häiriötön tuotanto ja toiminta, nopea toipuminen mahdollisen häiriön jälkeen sekä turvalliset tuotteet. Osa-alueen keskeinen sisältö koostuu: jatkuvuussuunnittelusta riskien arvioinnin perusteella, liiketoimintariskien arvioinnista ja vaihtoehtosuunnittelusta, tuotevastuusta ja -turvallisuudesta, varastoinnista ja kuljetuksista, palvelujen turvallisuudesta, logistiikkaturvallisuudesta maksuliikenteen turvallisuudesta, sopimusten tietoturvallisuudesta sekä alihankkijoista ja palvelutoimittajista.

### *Rikosturvallisuus*

Rikosturvallisuuden periaatteita on rikollisuuden ennaltaehkäisy sekä selvittäminen ja rikostilastojen seuranta. Keskeistä sisältöä ovat: yrityksen toimintaan, henkilöstöön ja omaisuuteen kohdistuva rikollisuus, rikosriskien hallinta, teknisten laitteiden huolto ja kunnossapito sekä yhteistoiminta viranomaisen kanssa.

### 3 Toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta. Tarkoituksena on esitellä käytettyä tutkimuksen lähestymistapa, sen ideologia ja soveltuvuus tähän opinnäytetyöhön. Lähestymistavan esittelyn jälkeen hahmotellaan opinnäytetyössä kuljettu polku, jota pitkin on päädytty lopullisiin tuloksiin, joiden pohjalta on rakennettu opinnäytetyön tuotokset. Tässä luvussa tarkastellaan myös opinnäytetyön ja erityisesti tutkimuksellisen vaiheen laatukriteereitä sekä analysoidaan kerättyä ja havainnoitua aineistoa. Tutkimuksellisen aineiston purkaminen on keskitetty seuraavaan lukuun.

Opinnäytetyöprojektin toteutus aloitettiin suorana jatkumona ammattikorkeakoulun opetus-suunnitelmaan kuuluvalla toisella työharjoittelujaksolle. Joten erityistä orientaatiota ja tutustumista kohdeorganisaation toimintaan ei tarvittu, sillä työharjoittelujakson aikana orientoituttiin organisaatioon sekä toimintatapoihin ja hahmoteltiin alustavasti opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Toteutuksen ajankohta oli työelämälähtöisen tarpeen kannalta erittäin otollinen, sillä organisaatiossa tapahtuvien muutosten yhteydessä on yleisesti mahdollista harkita uusien toimintamallien ja -tapojen hyödyntämistä toiminnan suunnittelussa.

Opinnäytetyön puitteissa toteutetulle kehitystyölle oli aikaisemminkin organisaatiossa tiedostettu tarve, joten hankkeen käynnistäminen yhdessä työyhteisön kanssa sujui kitkatta. Tarkoitus ja tavoitteet palvelivat sekä kohdeorganisaatiota, että toteuttajaa, sillä kyettiin löytämään yhteisiä intressejä vastaava selkeä projektikokonaisuus. Suurimmat syyt opinnäytetyön toteutukselle olivat sen konkreettinen tarpeellisuus, jo aiemmin havaittu tarve sekä uudistukset mahdollistanut ajankohta.

#### 3.1 Lähestymistapa

Ammattikorkeakouluissa toteutettavat opinnäytetyöt voidaan jakaa kahteen luokkaan toteutustapansa perusteella, tutkimuksellisiin ja toiminnallisiin. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja työelämää kehittävä. Toiminnallisen opinnäytetyön olennaisena tarkoituksena on käytännön toiminnan ohjeistus ja opastus sekä toiminnan järjeistäminen ja järjestäminen ammatillisessa mielessä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä luodaan itse prosessin seurauksena kohdeorganisaation tai toimintaympäristön tarpeisiin soveltuva produkti eli tuotos. Opinnäytetyöraportissa kuvataan lopullisen tuotoksen kehityksen vaiheita ja prosessissa tapahtunutta oppimista. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön kehittäminen ja sen tutkimusviestinnällinen raportointi. (Vilkka & Airaksinen 2004, 9.)

Opinnäytetyöt ovat lähestymistavaltaan sijoiteltavissa tutkiminen-kehittäminen-jatkumolle. Lähestymistavat eivät itsessään ole konkreettisia menetelmiä tai tekniikoita, vaan ne kertovat

kokonaisvaltaisesti miltä kannalta kehittämistyön toteutus on suunniteltu. Konstruktiivinen tutkimus sijoittuu tutkiminen-kehittäminen-jatkumon keskelle, sillä lähestymistavalle olennaista on uuden konkreettisen tuotoksen kehittäminen ongelman ratkaisemiseksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 36.)

Konstruktiivisen tutkimuksen lopputuloksena luotava konkreettinen tuotos saattaa olla uudenlainen tai kehitetty toimintamalli, järjestelmä, mittari, prosessi tai suunnitelma. Lähestymistapana konstruktiivinen tutkimus muistuttaa hieman toimintatutkimusta, mutta ero on muutoksen kohteessa joka on selkeästi konkreettinen tuotos toimintatutkimuksen pyrkiessä vaikuttamaan ihmisten tai asiakkaiden toimintaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tärkeää pohjata tehdyt valinnat ja tuotokset kattavaan teoreettisesti perusteltuun tietoon. Tällöin ongelmanratkaisuun luotava uudenlainen rakenne on mahdollisesti hyödynnettävissä kohdeorganisaation ulkopuolellakin. Konstruktiivinen tutkimus vaatii usein aktiivista otetta myös kohdeorganisaatioltaan, jotta kehittämishankkeen tulos eli konstruktio olisi sellaisenaan hyödynnettävissä käytäntöön. Lähestymistavalle olennaista on myös pitkäkestoinen seuranta, jolloin nähdään konstruktion soveltuvuus ja toimivuus käytännössä. Opinnäytetyönä toteutettavassa konstruktiivisessa tutkimuksessa seurantasykli jää usein prosessin lyhytkestoisuuden johdosta organisaation itsensä toteutettavaksi. (Ojasalo ym. 2014, 36, 65-68.)

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä konstruktiona ja tavoitteena oli kehittää Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle yhtenäinen riskienhallintakokonaisuus. Riskienhallinnalle luotiin järjestelmä ja prosessimalli, joiden avulla riskienhallintatyötä voidaan kehittää kaikessa organisaation toiminnassa. Tavoiteltavan lopputuloksen johdosta tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi soveltuu erinomaisesti konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiiviseen tutkimukseen tässä kehittämistyössä kannusti myös toimintaympäristönä toimiva julkishallinnon ala, jolle ominaista on byrokraattiset ja kankeat uudistusten toimeenpanot. Julkishallinnon alalla uudistusten läpivieminen vaatii useiden portaiden hyväksynnän, joten opinnäytetyön edellytykset edetä toteutukseen paranevat vankan tietoperustan ja perustellun tarpeen sekä hyödyn avulla. Perustelemalla ongelmaratkaisun pohjautuen teoreettiseen ja tutkittuun tietoon saatiin kehittämishankkeen tuotokselle parempi mahdollisuus implementoitua käytäntöön ja tulla huomatuksi myös vastaavanlaisten organisaatioiden suunnalta. Lähestymistavan valintaa tuki myös käytännönläheisen ratkaisun tuottaminen, jossa konstruktion kehitysvaiheessa toimittiin tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa ja kehittämiskohteen tavoite ja tarkoitus saivat täten jo vaikutteita organisaation avainhenkilöiltä.

### 3.2 Käytetty tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen aineisto kerättiin hyödyntämällä tutkimusmenetelmässä useita tiedonkeruumenetelmiä, jotta niiden pohjalta mallinnettu Terveiden ja hyvinvoin-

nin laitoksen riskienhallinnan lähtötila olisi mahdollisimman tarkka. Tutkimuksen aineiston avulla löydettiin ja kyettiin priorisoimaan kohdeorganisaation kehittämiskohteet. Yleisestikin konstruktivistista tutkimusta toteutettaessa tulee tavoitteen saavuttamiseksi harkita useampien menetelmien hyödyntämistä validiteetin varmistamiseksi. Monipuolinen tiedonkeruumenetelmien hyödyntäminen mahdollistaa yleisesti selkeän kuvan nykytilasta ja organisaation visiosta tai tavoitetilasta.

Koska riskienhallinnan suunnittelu Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on melko harvan avainhenkilön varassa, on tässä opinnäytetyössä tavoiteltu konkreettista hyötyä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tällöin kehittämistyön aikana mahdollistetaan vahva dialogi kohdeorganisaatioon soveltuvien käytäntöjen ja teoriapohjaisten ratkaisujen välille. Kvalitatiivinen menetelmä mahdollistaa myös tulevan riskienhallintajärjestelmän ja johtamisjärjestelmän avainhenkilöiden sekä suunnittelijoiden omien näkemysten kuulemisen huomattavasti kvantitatiivista menetelmää perusteellisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Tämän opinnäytetyön ratkaistavan ongelman kattavan ymmärtämisen ja tavoitteen hahmottamisen johdosta on pyritty käyttämään hyvin monia erityyppisiä tiedonkeruumenetelmiä, jotta voidaan varmistua erinäisten näkökulmien tasapuolisesta huomioimisesta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin aivoriihtöyskentelyä, benchmarking-vierailuja, haastatteluja, havainnointia ja prosessianalyysiä.



Kuva 5. Käytetyn tutkimusmenetelmän kuljettu polku

Tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä hyödynnettiin eri tavoin tutkimuksen eri työvaiheissa. Kartoitettaessa organisaation lähtötilannetta ja tehtävään orientoitumisen yhteydessä prosessianalyysien avulla saatiin hahmoteltua alkuperäistä kuvaa, jota lähdettiin kehittämään. Koska alkuperäinen kuva ei itsessään vain olemassa olevalla dokumentaatiolla ja prosessianalyysillä onnistunut, päädyttiin teemahaastattelemaan organisaation riskienhallinnan ja johtamistyön kehittämisen avainhenkilöitä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toimintaa verrattiin kahteen rinnastettavaan organisaatioon, joista tahdottiin löytää onnistumisen avaimia ja hyväksi havaittuja käytänteitä. Vertaistarkastelu suoritettiin benchmarking-vierailuina, joille ennakoon määriteltiin tärkeimmät avainkysymykset. Opinnäytetyön toteutuksen aikana organisaatiossa työskentely mahdollisti konkreettisesti hyödynnettävän aktiivisen yhteistyön avainhenkilöiden sekä johtoryhmän päätöksen tekoon vaikuttavien henkilöiden kanssa. Havainnointi työskentelytavoissa ja -ilmapiirissä antoi arvokasta palautetta työn kehittymisen suunnasta ja mahdollisti näin ollen korjaavat liikkeet jo aikaisessa vaiheessa. Havainnoinnin avulla saatiin observoitua organisaation toimintaan vaikuttavia tekijöitä ja hyödynnettyä niiden teoriaa ja tavoitteita riskienhallintajärjestelmän kehityksessä. Riskienhallinnan suunnittelun ja kehittämisen ympärillä tapahtui jatkuvaa aivoriihiä työskentelyä, kun mahdollisia ratkaisuja esiteltäessä kyettiin vuoropuhelulla suuntaamaan syntyneet ideat kohti tavoitteita.

Seuraavissa kappaleissa esitetään käytetyn tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmien teoreettista ideologiaa ja niiden merkitystä tämän opinnäytetyön toteutuksessa. Jokaisen menetelmän toteutus, hyödyntäminen ja saavutukset tässä opinnäytetyössä on dokumentoitu työvaiheessa. Menetelmät osuudessa tavoitteena on referoidusti havainnollistaa mikä, miksi ja miten kyseinen menetelmä toteutettiin ja mitä sillä saavutettiin.

### *Prosessianalyysi*

Prosessianalyysillä tutkitaan organisaatiossa tapahtuvia prosesseja ja selvitetään visuaalisesti mahdollisten ongelmakohtien ilmentymiskohtia. Prosessianalyysiä hyödynnetään yleisesti organisaatioiden palveluiden kehittämisessä. Prosessianalyysi eli prosessikarttojen piirtäminen ja tulkinta auttavat kriittisten kohtien havainnoinnissa ja kokonaisprosessin etenemisen hahmottamisessa. Prosessikartat toteutetaan erinäisillä prosessikaavioilla, joista tunnetuimpia on blueprinting. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Opinnäytetyössä tavoitteena on riskienhallinnan yhtenäistäminen ja riskienhallintajärjestelmän luominen. Koska yhtenäistämistä selvästi vaadittiin organisaation taholta, oli erittäin perusteltua kartoittaa alkutilanteen prosesseja. Opinnäytetyössä luotavan riskienhallintajärjestelmän on sisällettävä määritelty prosessimalli riskienhallinnalle, joten senkin vuoksi oli loogista selvittää kuinka prosessit ovat aiemmin toimineet. Prosessikaavioiden visuaalinen

esittäminen helpotti erityisesti havaittujen epäkohtien esittelyä kohdeorganisaatiolle. Visuaaliset prosessikaaviot antoivat käsitystä suurimmista puutteista aiheuttavista toiminnoista.

Prosessikaavojen visuaalinen toteuttaminen ja tulkinta tehtiin yksinkertaisina piirrosmalleina käytettävissä olleen dokumentaation ja riskienhallintaorientoituneen henkilöstön kertoman perusteella. Yksinkertaisiin prosessikaavioihin kirjoitettiin muistiinpanoina toteutetut toimenpiteet ja niiden onnistuminen. Kun organisaatiosta piirretty kaavio aseteltiin vertailtavaksi yleisesti käytössä oleviin tai standardoituihin malleihin, kyettiin perustellusti esittämään syntyneitä epäkohtia ja puutteita. Epäkohdat ja puutteet useimmissa tapauksissa johtivat lopullisten tulosten eriyäisyyteen ja vajavaisesti toteutettu prosessi ei tuonut oikeanlaista materiaalia toiminnan korjaamiseen.

Prosessikaavioiden avulla saavutettiin selkeä hahmotus lähtötilanteen ja koko opinnäytetyön tutkimusongelmasta. Riskienhallintaa on tapahtunut organisaatiossa jatkuvasti erillisinä sekä irrallisina toimintoina, jonka takia kokonaisvaltaista ja vertailukelpoista riskienhallinnan raportointia ei ole onnistuttu toteuttamaan. Riskienhallinta on usein myös jäänyt vain riskien tunnistamiseen ja arviointiin, jolloin itse riskienhallinnallinen korjaaminen, kehittäminen ja seuranta ovat jääneet puutteellisesti toteutetuiksi. Havaittiin riskienhallinnan toteutuksen käsittely useiden arviointien yhteydessä kulkevaksi pakolliseksi toiminnaksi, sillä usein tuotoksina arvioinneista oli vain kattavia riskilistauksia. Prosessianalyysin avulla todettiin, että organisaation riskienhallinnan prosessit ovat hyvin eriyviä ja usein myös irrallisia kokonaisuuksia. Toteutetut ja onnistuneetkin prosessit keskeytyvät usein riskien listaamiseen, jolloin korjaavat toimenpiteet ja etenkin niiden seuranta eivät toteudu systemaattisesti.

### *Haastattelu*

Haastattelu on eri muodoissaan käytetyin menetelmä kehitys- ja tutkimustöiden tiedonkeruussa. Haastattelut voidaan toteutustapansa perusteella jakaa kahteen kokonaisuuteen, kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Kvantitatiivinen haastattelu on tyypillisesti suurelle otokselle toteutettava kysely, jossa pyritään kartoittamaan vastaajien mielipide teorian pohjalta laadittuihin hypoteeseihin. Kvantitatiivisesti kerätty aineisto tulee analysoida tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivinen haastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään aihealuetta syvemmin. Tämän johdosta on tärkeää kartoittaa näyte eli haastateltava tarkasti. Kvalitatiivinen haastattelu tulee purkaa perusteltujen tulkintojen avulla. Haastateltaessa tarkoin valittuja henkilöitä, tulisi haastateltavien välillä huomioida erilainen tulokulma jolloin taataan vastausten laadullisuus. (Ojasalo ym. 2014, 106-111.)

Opinnäytetyön tiedonkeruuvaiheessa havaittiin organisaation riskienhallinnan dokumentaatioissa hajanaisuutta, sillä riskien tunnistaminen ja arviointi olivat useimmiten toteutuneet jon-

kin muun arvioinnin yhteydessä. Tämän johdosta varsinaista riskienhallinta-käsitteellä kerättyä laajaa materiaalia ei ollut hyödynnettävissä, siksi päädyttiin toteuttamaan haastatteluita organisaation sisällä. Haastatteluiden yhteydessä saatiin myös kartoitettua henkilöiden visioita organisaation johtamisen ja riskienhallinnan tulevaisuudesta, sekä asetettuja tavoitteita ja laajemmin jo aikaisemmin pohdittuja ratkaisuvaihtoehtoja.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joka mahdollisti dialogillisen keskustelun näkemyksistä ja tavoitteiden asettelusta. Koska organisaation riskienhallinnasta ja siihen kohdistuvista horisontaalisista ja yleisesti kattavammista toimenpiteistä vastasivat suurimmilta osin lähtötilanteessa laatupäällikkö sekä tietoturvapäällikkö, päätettiin heitä haastatella kattavasti, sillä heillä oli oletettavasti eniten käytännön tietoa ja päätösvaltaa organisaation riskienhallintaan liittyen. Johtamiskokonaisuuden suunnittelu ja kehittäminen kohdistuu saman yksikön vastuulle kuin laatu- ja riskienhallinta, joten yksikönpäällikkö otettiin mukaan haastateltaviin tuomaan johdon näkemystä. Haastatteluille rakennettiin osittain valmis runko, jonka pohjalta keskustelu toteutettiin ja äänitettiin. Haastattelurungon kysymykset rakennettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen teemojen ympärille. Haastatteluiden jälkeen etukäteen suunniteltuihin kysymyksiin referoitiin vastaukset ja saatiin näin ollen perusteellista tietoa näkemyksistä ja tavoitteista organisaation sisällä. Jotta haastatteluiden referoinnin oikeellisuudesta voitiin varmistua, hyväksytettiin opinnäytetyön liitteisiin liisättävät dokumentit haastatelluilla. Dokumentit haastatteluista ovat tämän opinnäytetyön liitteinä.

Haastatteluiden avulla saatiin erittäin paljon käyttökelpoista tietoa organisaation riskienhallinnan ja johtamisen kokonaisuuksista sekä niiden historiallisista tekijöistä ja tulevaisuuden tavoitteista. Haastatteluilla saatiin hyvin syväluotaavaa materiaalia kuinka riskienhallinta haullaisiin yhtenäistettävän ja millä lailla sitä tulisi suhteuttaa johtamisen eri osa-alueille. Haastatellut henkilöt ovat olleet haastatteluiden jälkeenkin mukana opinnäytetyön ja riskienhallintajärjestelmän kehityksessä ja näin ollen tuoneet näkemystään hyödynnettäväksi myöhemmissä ratkaisuissa. Haastattelut saattoivat auttaa myös henkilöiden mielenkiinnon herättelyssä ja sitouttamisessa riskienhallinnan kehitystyöhön.

### *Benchmarking*

Benchmarking-menetelmää käytetään tyypillisesti tilanteissa, joissa halutaan löytää muiden organisaatioiden menestyksen takana olevia tekijöitä. Tyypillinen benchmarkingin hyödyntäminen on menestyvän vertaisorganisaation toimintaan tutustumista ja omasta toiminnasta löytyvien erottuvuuksien havainnointia. Benchmarkingissa käytännössä pyritään kartoittamaan miksi jollakin osastolla, kilpailijalla tai tilastollisella keskiarvolla menee omaa toimintaa paremmin. Pyritään siis löytämään mahdollinen esikuva, jonka toiminnasta voidaan kriittisesti

arvioiden implementoida omaan suunnitteluun tai toteutukseen. Benchmarkingissa on tärkeää määrittää ennakkoon tarkasti tarkasteltava ominaisuus ja myöhemmin verrata sitä järjestelmällisesti omaan vastaavaan toimintaan. Benchmarkingia voidaan suorittaa tilastollisena tutkimuksena, tiedonhankintana julkisista lähteistä tai tutustumisvierailulla. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking-vierailuille oli ennakkoon määritelty kaksi selkeää tarkastelukohdetta kahdessa julkishallinnon organisaatiossa. Ensimmäisen benchmarking-vierailun tärkeimpänä päämääränä oli selvittää Riskienhallintastandardi ISO 31 000:n soveltuvuutta valtionhallinnon organisaatioihin. Tavoitteena oli myös löytää haasteet ja hyödyt standardin soveltamisesta. Standardin soveltamiseen haluttiin perehtyä, sillä Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella uudistusten ja riskienhallinnan onnistumisen läpivieminen helpottui, kun taustalla oli yleisesti käytetty menetelmä johon tukeutua. Vierailun kohteeksi valittiin Valtiokonttori, jossa riskienhallinta on vahvasti mukana kaikessa tekemisessä ja jonka riskienhallintajohtaja on luennoinut paljon valtionhallinnon riskienhallinnan järjestämisestä. Toinen vierailu kohdistettiin Työterveyslaitokselle, jossa suunnitteluyksikkö on toteuttanut mittavan riskienhallinnan ja laatujohtamisen kehityshankkeen. Tarkastelun kohteena olivat muutoksen vaatimat resurssit ja toimenpiteet sekä hyödynnetyn ideologian taustat. Työterveyslaitos valittiin vierailun kohteeksi, sillä organisaation toimintakenttä sisältää melko paljon vastaavanlaista toimintaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen kanssa ja organisaatiot tekevät muutenkin jonkin verran yhteistyötä keskenään. Alustavasti vierailulla oli tarkoitus hahmottaa yhteisöllisen laadunarvioinnin eli CAF-mallin (Common Assessment Framework) hyödyntämistä riskienhallinnassa, mutta opinnäytetyön kehitysvaiheessa havaittiin kyseisen arvioinnin soveltamisen menevän niin syvälle substansseihin, että se olisi paisuttanut toteutusta liikaa.

Valtiokonttorin benchmarking-vierailu toteutettiin tiiviinä haastatteluna riskienhallintajohtajan kanssa. Haastattelussa käytiin läpi perusteet ja periaatteet jolle organisaation riskienhallintatoiminta on rakennettu. Haastattelussa saatiin erittäin kattava kuva koko toiminnan järjestämisestä ja äänitetty haastattelu on referoiden purettu opinnäytetyön liitteeksi. Työterveyslaitoksella vierailu toteutui ryhmähaastatteluna johon osallistuivat suunnittelupäällikkö ja kaksi kehittäispäällikköä. Henkilöt olivat kaikki olleet vahvasti mukana Työterveyslaitoksella toteutetun laadun- ja riskienarvioinnin uudistamisessa, joten heiltä toivottiin uudistamisprosessissa hyödynnettävää informaatiota sekä näkemystä toteutuksen haasteista.

Valtiokonttorin benchmarking-vierailu oli erittäin onnistunut ja sen avulla kyettiin vakuuttamaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen suunnitteluhenkilöstöä ISO 31 000 standardin sopivuudesta, eduista ja toimivuudesta. Kattavan haastattelun pohjalta opinnäytetyön toteutukseen ja tuotokseen saatiin huomattavasti uutta ideaa ja näkemystä, jotka kehittivät työtä monialaisemmin soveltuvammaksi. Vierailun pohjalta saatiin erittäin konkreettisia esimerkke-



jä mahdollisista dokumenteista, jotka olisivat sovellettavissa lopulliseen tuotokseen. Riskienhallintajohtajan näkemyksen avulla saatiin laajennettua myös opinnäytetyön prosessia huomiomaan valtionhallintoon kohdistuneita aikaisempia tutkimuksia ja toteutuksia. Työterveyslaitoksen vierailu ei tuottanut yhtä relevanttia tietoperustaa, mutta silti kattavan kuvan heidän onnistuneesta toteutuksestaan. Työterveyslaitoksen toteuttama vahva CAF-pohjainen laadun- ja riskienhallinta ei sellaisenaan ole toteutettavissa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella resurssien johdosta.

### *Aivoriihi*

Aivoriihi on erittäin yleisesti käytetty luovan ongelmaratkaisun menetelmä, jossa työryhmä pyrkii ideoimaan uusia ratkaisuja käytännössä havaittuihin ongelmiin. Aivoriihikokouksessa on tärkeitä määritellä ennakoon tavoitteet ja rajata ne osallistujille jo esivaiheessa. Standardin mukaiseen aivoriihityöskentelyyn osallistuu 6-12 aihepiiriin jossain määrin orientoitunutta henkilöä. Menetelmän tarkoituksena on innovoida osallistujat kehittämään toistensa ideoita ja poistaa ennako-oletusten mukaiseen toimintamalliin jämähtäminen. (Ojasalo ym. 2014, 161-163.)

Aivoriihtä käytettiin jatkuvasti opinnäytetyön eri vaiheiden aikana. Aivoriihityöskentely auttoi luomaan ja kehittämään ideoita riskienhallinnan yhtenäistämiseksi. Koska opinnäytetyössä pyrittiin löytämään konkreettista ratkaisua havaittuun ongelmaan, oli luonnollista ja loogista työstää ratkaisusta mahdollisimman implementointivalmis. Jolloin kohdeorganisaatio saisi siitä parhaan hyödyn.

Aivoriihessä kehitettiin ideoita hyvin vaihtelevin tavoin, eikä täysin menetelmälle tyypilliset ominaisuudet aina täyttynyt. Kuitenkin dialoginen ideointi laatu-, tietoturva- ja suunnittelu-päälliköiden kanssa edisti työn kehitystä ja kokonaisvaltaista onnistumista. Suppea henkilömäärä aivoriihityöskentelyssä johtui täysin hajanaisesta riskienhallinta ja järjestelmäkehittämisen orientoitumisesta. Koettiin että pienessä ryhmässä, jossa kaikki ovat tekemisestä ajan tasalla, saavutettiin huomattavasti lopputulokseen suuremmin vaikuttavia ja soveltuvia ideoita. Aivoriihi kokoontui usein yhteisesti kehittämään johtamiskokonaisuutta sekä -järjestelmää ja tämän yhteydessä työryhmässä työskentely mahdollisti riskienhallintakysymysten lisäämisen hedelmällisiin keskusteluihin.

Aivoriihissä saavutettiin ideoiden kehittyminen konkreettisesti hyödynnettäviksi ja kokonaisuuteen vaikuttaviksi osatekijöiksi. Aivoriihityöskentelyllä saatiin pidettyä osallistuneet henkilöt aktiivisina ja ajan tasalla riskienhallinnan yhtenäistämisen ja varsinaisen järjestelmän luomisen tahoilta. Aivoriihi mahdollisti suoran ja kehittävä palautteen saamisen sekä aktiivisen keskustelun avulla tietoperustan laajenemisen. Aivoriihi osaltaan myös auttoi tehtävien

toimenpiteiden ja suunnitelmien perustelussa. Aivoriihessä ideat kehittyivät luonnollisesti keskustelun yhteydessä ja näkökulmien perustelulla saavutettiin useasta tulokulmasta kehittyneiden mielipiteiden havaitseminen.

### *Havainnointi*

Kehittämistyön menetelmänä havainnointi on erittäin soveltuva kun halutaan saada tietoa kohteen luontaisesta toimintaympäristöstä tai ihmisten käyttäytymisessä. Havainnointia eli observointia voidaan luontevimmin hyödyntää joko itsenäisesti organisaation sisällä tai haastatteluiden tukena. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia esimerkiksi toteutuuko kerrotut ja kuvatut toimintamallit myös käytännössä. Havainnolla kerätyn materiaalin tulkintaan ja hyödyntämiseen vaaditaan vahvaa aihealueen tuntemusta ja johdonmukaista perustelua. (Ojasalo ym. 2014, 114, 119.) Havainnoinnin tueksi on suositeltavaa kerätä jatkuvasti dokumentaatiota itselleen, jotta perusteltavuus pysyy tarpeeksi selkeänä ja kattavana.

Havainnointi oli opinnäytetyön kannalta erittäin tärkeä menetelmä, sillä sen avulla kyettiin seuraamaan organisaatiossa tapahtuvaa reagointia riskienhallinnan uudistamiseen. Havainnointi arjen toiminnassa selkeytti henkilöiden, joiden työhön riskienhallintajärjestelmän luominen vaikuttaisi, asenteiden ja toiveiden ymmärtämistä. Asenteita ja kehittyvää ilmapiiriä haluttiin seurata tarkasti, jotta voitiin taata opinnäytetyön ja sen tuotoksen onnistuvuus. Jatkuvasti arjen toimintoja tarkkaillen saatiin irti kaikki vaikuttava uusi tieto organisaatiomuutokseen ja johtamisjärjestelmän kehittämiseen liittyen.

Havainnoinnin toteuttaminen oli osa jokapäiväistä organisaatiossa työskentelyä ja tämän johdosta sen dokumentoiminen oli lähinnä muistiinpanojen kirjaamista. Havainnointi kulki mukana jokaisen kehityskokouksen, -palaverin ja esityksien tuottamisen kokonaisuutta. Jokaisesta kokonaisuudesta ja niiden vaikutuksesta organisaation sisällä tavoiteltiin konkreettisesti muutamaa keskitettyä havaintoa, joiden avulla opinnäytetyön kehittäminen ja julkaiseminen kyettäisiin toteuttamaan mahdollisimman laaja-alaisesti positiivisena tekijänä.

Havainnoinnilla mahdollistettiin jatkuva ajan tasalla pysyminen ja asenteiden sekä tavoitteiden kehittymisen ymmärtäminen. Näiden avulla pystyttiin lopullista tuotosta suunniteltaessa ja toteutettaessa miettimään vastaanottoa ja hyödynnettävyyden varmistamista. Tarkka havainnointi tukee mahdollisuutta opinnäytetyön tuotoksen implementoinnille käytäntöön heti valmistuttuaan, jolloin tutkimuksellisen kehittämisen tulokset eivät vain päädy pöytälaatikoon. Aktiivinen havainnointi, keskustelu sekä palaute varmistivat kokonaisuuden vastaavalle asetettuja tavoitteita. Vuorovaikutus organisaatiossa hyödytti myös työyhteisöä, jolle tuotettiin materiaalia aktiivisesti koko prosessin ajan ja joka pääsi osaltaan vaikuttamaan toteutukseen ja hyödyntämään tuotteita omissa työtehtävissään.

### 3.3 Aineiston analysointi

Tutkimusten toteutuksessa keskeisin ydinasia on kerätyn aineiston analysointi tulkinta ja tehtävät johtopäätökset. Tutkimustulosten läpikäyminen on käynnistetyn tutkimuksen tärkein vaihe, sillä konkreettisten tulosten tuottaminen on syy tutkimusten toteutukselle. Empiirisen tutkimusaineiston analysointiin on olemassa useita erinäisiä menetelmiä, joita tässäkin opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusmenetelmällä kartoitetun aineiston hyödyntämiseksi. Aineiston analysointiin ja sen analysointitavan valinnassa tulisi huomioida tutkimuksen tavoitteen kannalta relevantin materiaalin saavuttaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221.)

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on yhtenäistää Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa luomalla riskienhallintajärjestelmä. Tämän johdosta aineistoa analysoidessa keskityttiin selkeästi organisaation lähtötilanteen ongelmien ja kehityskohteiden sekä tavoitetilan kartoittamiseen. Analysoinnin vaiheissa kaikki toteutetut tiedonkeruumenetelmät purettiin kattavasti ja niiden pohjalta koottiin seuraavassa luvussa esiteltävät lähtötilanteen ja tavoitteiden kuvaukset.

Prosessianalyysin analysoitiin etsimällä tämän hetken prosessien epäkohdat ja yhtenevyydet. Prosessianalyysillä löydettiin selkeät ongelmapisteen, joihin uutta riskienhallintajärjestelmän riskienhallintaprosessia tulisi erityisesti soveltaa. Haastattelut toteutettiin nauhoittamalla ja muistiinpanoja tehden, joten aineistoa kyettiin käsittelemään alkuperäiseen toteutukseen tukeutuen. Haastattelumateriaali purettiin analysoitavaksi, jonka jälkeen perehdyttiin ja teemoitettiin saadut vastaukset, joiden avulla saatiin toteutettua tulkinnat. Haastattelut avattiin referoidussa muodossa myös tämän opinnäytetyön liitteeksi ja kyseiset liitteet hyväksyttiin kulloisellakin haastatellulla.

Benchmarking-vierailuille oli harkittu selkeä tavoite ja tarkastelun kohde. Benchmarking-aineiston analysoinnissa vertailtiin benchmarking-kohteiden ja kohdeorganisaation toiminnan eroavaisuuksia sekä koetettiin löytää onnistumistekijöitä, jotka olisivat konkreettisesti implementoitavissa Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle. Havainnointi toteutettiin jatkuvalla toiminnan seurannalla ja yhteistyössä toteutetulla työskentelyllä. Aineistoa analysoitiin pitämällä kirjaa eri vaiheissa tehdyistä päätöksistä ja valinnoista ja yleisestä suhtautumisesta riskienhallintajärjestelmän luomiseen. Aivoriihiyöskentelyn tulokset vaikuttivat suoralta kädeltä opinnäytetyön toteutuksen ja lisäksi syntyneet ideat kirjattiin, jotta niiden saavuttamista ja toteutumista kyettiin seuraamaan myöhemmissä vaiheissa.

Aineiston analysoinnin kyettiin kartoittamaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti kohdeorganisaation riskienhallinnan lähtötilanne, ongelmakohdat ja kehityskohteet. Riskienhallinnan tavoitteet ja visiot organisaatiossa saatiin myös yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Lähtötilanteen ja tavoitetilan avulla kyettiin kartoittamaan kehitysehdotukset ja sisältö, joka luotavassa riskienhallintajärjestelmässä tulisi olla.

### 3.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Olennainen osa tutkimustulosten arvioinnissa on luotettavuuden kattava arvioiminen. Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta (reliaabeliutta) ja pätevyyttä (validiutta) on todistettava, että samanlaisiin tutkimustuloksiin päädyttäisiin, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan tai toisen toteuttajan toimesta. Luotettavuuden ja pätevyyden tarkoituksena on osoittaa, että tutkimustulokset ovat toistettavissa, eivätkä vain sattumanvaraisia. Laadullisen tutkimuksen toistettavuus on määrällistä tutkimusta hankalampaa, jolloin tutkimuksen luotettavuus voidaan todentaa tarkalla etenemisen ja tehtyjen valintojen kuvaamisella. Tämän johdosta tässä opinnäytetyössä on keskitytty tutkimusmenetelmän kuljetun polun kuvaamiseen. Tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä on analysoitu myös keskenään jotta kyettäisiin varmistamaan lopputuloksen todenmukaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Tämän tutkimuksen tuloksia ja niiden reliabiliteettia sekä validiutta on arvioitu yhdessä kohdeorganisaatiossa tutkimusmenetelmän toteutuksessa mukana olleiden henkilöiden kanssa. Tutkimuksen toteutusvaiheissa on tuloksia ja niiden pohjalta kehitettyjä toimenpiteitä sekä johtopäätöksiä peilattu teoreettisen viitekehyksen sisältöön. Jotta tutkimusaineiston luotettavuus voitiin varmistaa, varmennettiin piirretyt prosessianalyysit, haastatteluista kirjoitetut dokumentaatiot sekä benchmarking-vierailuiden tulosten soveltuvuus ja todenmukaisuus useaan otteeseen ennen sen lopullista hyödyntämistä.

## 4 Riskienhallinta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmällä kartoitettuja ja analysoituja tuloksia. Tuloksena tutkimusvaiheessa pyrittiin saamaan selkeä kokonaiskuva organisaation riskienhallinnan lähtötilanteesta eli nykytilasta sekä organisaation ja sen riskienhallinnasta sekä suunnittelusta vastaavien henkilöiden asettamista tavoitteista tulevaisuudessa toteutettavalle riskienhallinnalle. Vertailtaessa nykytilaa ja tavoitetilaa kyettiin eriyttämään selkeät kehityskohteet ja tavoitteet luotavalle riskienhallintajärjestelmälle. Tutkimustulosten esittelyllä kyettiin myös osoittamaan perusteltu tarve toteutettavalle kehitystyölle. Tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden yhteydessä on erikseen tarkasteltu turvallisuusjohtamiseen vaikuttavia tekijöitä kyseisen riskienhallinnan osatekijöiden näkökulmasta. Konkreettiset kehittämis-

toimenpiteet vastaavat miten käytännössä päästään riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen tavoitteisiin.

#### 4.1 Nykytila, tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet

Kohdeorganisaation riskienhallinnan nykytilan ja tavoitteiden kuvaamiseksi jaettiin riskienhallinnan elementit karkeasti osatekijöihin mukaillen riskienhallinnan teoreettisen viitekehyksen rakennetta. Nykytilan ja tavoitteiden vertailun perusteella onnistuttiin erittelemään riskienhallinnan kehittämistoimenpiteet, jotka huomioitiin riskienhallintajärjestelmän sisällön kehittämisessä ja suunnittelussa. Haasteelliseksi erityisesti nykytilan osalta jaottelun teki yleisesti hyödynnettävän dokumentaation vähäisyys, joten nykytilaa tulkittiin täysin analysoitujen tutkimustulosten kautta. Kehitystoimenpiteiden määrittelyssä pyrittiin mahdollisimman toteutettaviin ja konkreettisiin tekijöihin, jotta riskienhallintajärjestelmän toteuttaminen kohdeorganisaatiossa on mahdollista. Kehittämistoimenpiteissä on huomioitu sovellettavuus ja toteuttaminen myös turvallisuusjohtamisen näkökulmasta, jotta kyetään havainnoimaan turvallisuusjohtamisen kehityksessä huomioitavat erityispiirteet.

#### *Organisaation riskienhallintakulttuuri*

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on koko viisivuotisen toiminta-ajan huomioitu riskienhallinnan kehittämisen sekä systematisoinnin tarpeellisuus sisäisessä toiminnan suunnittelussa ja tulosohjauksen yhteydessä. Voidaan siis todeta, että riskienhallintakulttuurin kehittäminen on jokseenkin jäänyt vielä lähtökuoppiinsa. Yhtenäinen riskienhallinnan rakentaminen on jatkuvasti kulkenut mukana agendalla, mutta jäänyt toteuttamatta erityisen resursoinnin ja organisaatiokulttuurin johdosta, sillä riskienhallintaa ei ole nähty aiemmin elementtinä johon haluttaisiin vahvasti panostaa.

Riskienhallintaa kohdistuva ajattelutapa on painottunut erityisesti vahinkoriskien ja työsuojeluriskien tunnistamistarpeeseen, jolloin riskit on nähty vain uhkina eikä myös mahdollisuuksina. Organisaatiossa tapahtuva riskienhallinta on enemmänkin useiden kertaluontoisten ja erillisten toimintojen projekti kuin kulttuuri. Riskienhallinta ja erityisesti riskienarviointi mielletään siitä oletettavasti vastaavien tehtäväksi, eikä tällöin synny vahvaa yhdessä kehittämisen ilmapiiriä. Riskienhallinnassa ei kuitenkaan ole selkeästi määriteltyjä vastuita, jolloin vastuut ja velvollisuudet seurannan puutteen tai toiminnan johtamisen puuttumisen johdosta helposti unohtuvat.

**Tavoite:** Organisaation riskienhallinnasta halutaan systemaattinen toiminto, joka on rakennettu tarpeeksi selkeäksi kokonaisuudeksi, jotta sitä voidaan toteuttaa yhdenmukaisesti kaikissa organisaation toiminnoissa. Riskienhallintakulttuuri halutaan osaksi päätöksiä ja johta-

mista, jotta voidaan varmistua sen kattavuudesta ja luotettavuudesta. Riskienhallinta-ajattelua halutaan laajentaa kattamaan vahinkoriskien lisäksi operatiiviset, strategiset ja taloudelliset toiminnot. (Jämsen 2014; Nurkka 2014.)

**Kehittämistoimenpide:** Riskienhallinnan vastuita organisaatiossa on selkeytettävä ja riskienhallintakulttuuria on kehitettävä asettamalla sille selkeät tavoitteet. Riskienhallinnasta saadaan systemaattisempaa ja kulttuurista kattavampaa kehittämällä organisaatiolle riskienhallintaprosessi ja seurantajärjestelmä. Riskienhallinta-ajattelua voidaan laajentaa luomalla riskienhallintajärjestelmä, joka viedään vahvasti osaksi organisaation johtamisjärjestelmään ja integroidaan kokonaisuudessaan johtamiseen.

**Turvallisuuskulttuuri:** Turvallisuustoiminnan kulttuuri on kehittynyt organisaation toiminnan ohessa, jolloin sitä ei ole keskitetysti rakentamalla saatu kattamaan kokonaisuutta. Turvallisuusvastuissa on useilla henkilöillä samankaltaisia vastuualueita, sillä useimmat tehtävät on määritelty tilanteen mukaan ja vastuut ovat vain jääneet henkilöiden toimenkuviin. Organisaatiossa tulisi kartoittaa toimenkuviissa määritellyt turvallisuusvastuut ja raportointiketjut ja yhdessä jakaa osa-alueita jolloin päällekkäisyydet poistuisivat ja kokonaisuus toiminnassa laajenisi. Turvallisuudesta vastaa osaavia ja asiantuntevia henkilöitä ja organisaation henkilöstö on kiinnostunut ja motivoitunut turvallisuusasioista, joten rakentamalla turvallisuudelle hallintajärjestelmä, saadaan turvallisuustoiminnastakin kattavaa ja toimivaa. Kehittämällä riskienhallinnan kulttuuria, saadaan turvallisuustoiminnalle lisää näkyvyyttä, sidostoimintaa sekä työkalu. Johtamisjärjestelmään integroidun riskienhallinnan keinoin tunnistetut turvallisuusriskit tulisivat käsittelyyn tarpeeksi korkealla organisaation tasolla.

#### *Riskienhallinnan tavoitteiden asettelu*

Organisaation toiminnassa ei ole vielä asetettu sisäisiä tavoitteita riskienhallinnalle ja sen toteuttamiselle. Riskienhallintaa ei näin ollen suoriteta tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan pääasiallisesti arviointikokonaisuuksien ja toiminnan velvollisuuksien täyttämiseksi. Riskienhallinnalle on asetettu tavoitteita tulosohjauksen yhteydessä vuosittain. Selkeänä toiminnallisenä tavoitteena on tulosohjauksessa kulkenut systemaattisen riskienhallinnan rakentaminen ja toteuttaminen vuonna 2015 (Kuva 6. ja Kuva 7.).

## Toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 2012

### Riskienhallinnan, valvonnan ja sisäisen tarkastuksen kehittäminen

Toiminnallinen tavoite 2015	Tulostavoite 2012	Toteuma 2012	Tulosanalyysi ja arvio
THL:ssä on käytössä systemaattinen riskienhallinta sekä kattava valvonta ja sitä tukeva sisäinen tarkastus.	THL jatkaa hallinnonalan systemaattista riskienhallinnan ja valvonnan sekä sisäisen tarkastuksen kehittämistyötä. THL sisällyttää riskienhallinnan ja valvonnan osaksi laitoksen normaalia johtamista, toiminnan suunnittelua ja toimeenpanoa.	Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan kehitystä on jatkettu. THL:ssä toimii riskienhallintatyöryhmä. Riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan sisällyttäminen osaksi laitoksen johtamisjärjestelmää ei ole valmistunut 2012, koska työ on yhteydessä myös laitoksen kokonaisarkkitehtuuryöhön (joka käynnistynyt 2012). Osana riskienhallintatyötä laitoksessa tehtiin sekä toimintatapoihin että substansseihin kohdistuvien sisäisten ja ulkoisten arviointien ja auditointien kartoitus.	Riskienhallinnan kehittäminen on edennyt, mutta vuoden 2012 tavoitetta ei täysin saavutettu. Riskienhallinta kytkeytyy toiminnan kokonaisarkkitehtuuriin, joka on vielä täsmentymässä. <b>(3)</b>

Kuva 6. Lausuma riskienhallinnasta vuonna 2012

Tarkasteltaessa Toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelma-raportin lausumaa riskienhallinnasta, valvonnasta ja sisäisestä tarkastuksesta (Kuva 6. ja Kuva 7.) voidaan havaita riskienhallinnan kytkeytyminen organisaatioon ulkoisesti kohdistuvien tavoitteiden asetteluun. Riskienhallintaa halutaan kehitettäväksi toiminnaksi ja sille asetettuja tavoitteita seurataan tulosoajasta toteuttavan organisaation toimesta. Jotta organisaation riskienhallintaa voidaan kehittää vastaamaan ulkoisia tavoitteita, ovat tavoitteet myös sisällytettävä organisaation sisäiseen tavoitteiden asetteluun.

## Toimintakertomus ja tilinpäätöslaskelmat 2013

### Riskienhallinnan, valvonnan ja sisäisen tarkastuksen kehittäminen

Toiminnallinen tavoite 2015	Tulostavoite 2013	Toteuma 2013	Tulosanalyysi ja arvio
THL:ssä on käytössä systemaattinen riskienhallinta sekä kattava valvonta ja sitä tukeva sisäinen tarkastus.	Riskien kartoittamista jatketaan säännöllisesti yhdessä henkilöstön kanssa, toteutetaan tarpeelliset toimenpiteet riskien minimoimiseksi, kehitetään edelleen riskienhallintakeinoja sekä toteutetaan asianmukaiset sisäisen valvonnan menettelyt turvaamalla asianmukaiset ja riittävät resurssit sisäiseen valvontaan ja sitä tukevaan tarpeelliseen sisäiseen tarkastukseen.	Sisäisen tarkastuksen suunnitelma on laadittu ja toteutettu. Erityisenä tarkastelukohteena on ollut tietoturva, johon liittyvät riskit on kartoitettu systemaattisesti. STM:n johtamaan riskienhallinnan kehittämistyöhön on osallistuttu.	Tavoitteet saavutettu. <b>(4)</b>

Kuva 7. Lausuma riskienhallinnasta vuonna 2013

**Tavoite:** Riskienhallinnasta saadaan tarkoituksenmukainen ja kattava toiminto, johon resursoidaan riittävästi aikaa ja jonka onnistumista voidaan seurata. Organisaatio kykenee vastaamaan tulosohjauksessa määriteltyihin tavoitteisiin.

**Kehittämistoimenpide:** Riskienhallinnalle asetetaan selkeitä tavoitteita organisaation sisällä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan ja tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Asetettavat tavoitteet on oltava mahdollisimman konkreettisia, jotta niiden saavuttamista ja etenemistä voidaan tarkastella kehitettävillä mittareilla tai vastaavanlaisesti. Riskienhallinnan tavoitteiden asettelussa on huomioitava tulosohjauksessa asetetut tavoitteet. Tavoitteiden asettelulla ja seurannalla saadaan toiminnasta järjestelmällisempää ja johdonmukaisempaa.

**Turvallisuusjohtamisen tavoitteet:** Organisaatiossa on erityisesti VAHTI-ohjeistuksen korotetun tietoturvatason hankkeen johdosta selkeitä tavoitteita ja aikatauluja, joiden mukaan tavoitteiden saavuttamista tarkastellaan. Suurin osa tavoitteista painottuu tietoturvallisuuden osa-alueille, kun taas muilla turvallisuuden osa-alueilla ei erityisesti asetella tavoitteita. Jokaiselle turvallisuusjohtamisen osa-alueelle tulisi asettaa joitakin seurattavia ja mittaroitavia tavoitteita, jotta voitaisiin selkeästi painottaa turvallisuuskokonaisuuden yhtenäiseen kehitykseen. Riskienhallinnan tavoitteiden asettelussa voidaan asettaa tavoitteita esimerkiksi turvallisuusriskien ehkäisemiselle.

#### *Riskienhallinnan vastuut*

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on toiminut Riskienhallintatyöryhmä, jonka toiminta käynnistyi marraskuussa 2010 ja jatkui kolmen vuoden ajan marraskuuhun 2013 asti. Dokumentoitujen kokouspöytäkirjojen mukaan riskienhallintatyöryhmä kokoontui yhteensä 14 kertaa ja kävi läpi kulloinkin ajankohtaista riskienhallinnan toteuttamista, suoritettuja arviointejä ja suunnitteli alustavasti riskienhallinnan toteutusta ja kehittämistä organisaatiossa. Työryhmä oli keskeinen foorumi, joka vastasi ja toimi vastuullisena organisaation riskienhallinnasta. Riskienhallintatyöryhmän toimintakausi päättyi vuoteen 2013, eikä korvaavaa toimintaa ole käynnistetty. Riskienhallinnassa ei ole selkeätä yleisvastuuta, vaan toimintaa suoritetaan sen mukaisesti miten se liittyy henkilöiden tehtävän kuvauksiin. Oletuksellisesti tietoturvapäällikkö vastaa tietoturvallisuuden riskienhallinnasta, työsuojelupäällikkö työturvallisuuden riskienhallinnasta jne. Vastuita ja vastuuttamisketjuja ei kuitenkaan ole erikseen koordinoitu tai kirjattu, jonka johdosta vastuut ovat epäselviä.

**Tavoite:** Riskienhallinnalle tahdotaan määritellä selkeät vastuut ja toimivat raportointiketjut sekä onnistunut viestintäkokonaisuus. Riskienhallintatoimintaa kyetään koordinoimaan ja kokonaisuutta johtamaan.



**Kehittämistoimenpide:** Riskienhallinnalle laaditaan politiikka tai periaatteet, jossa määritellään selkeät vastuut ja velvollisuudet. Riskienhallinnan koordinointi ja suunnittelu vastuutetaan organisaatiossa rooliksi asiantuntevalle henkilölle tai yksikön/tiimin vastuulle. Riskienhallinnan tilasta raportoidaan säännöllisesti soveltuvassa foorumissa. Riskienhallinnan politiikka/ periaatteilla, vastuilla ja roolilla tai foorumilla kyetään riskienhallinnasta kehittämään vahvasti vastuutettu ja täten selkeä kokonaisuus.

**Turvallisuusjohtamisen vastuut:** Turvallisuudesta vastaavat pääasiallisesti organisaation turvallisuuspäällikkö ja tietoturvallisuuspäällikkö. Kuitenkin osa toiminnoista on vastuutettu muille henkilöille, jotka raportoivat ensisijaisesti muualle, kuin turvallisuuden päälliköille, tällöin toiminnassa saattaa tulla informaatiokatkoksia eikä kaikki tieto välttämättä päädy oikealle taholle. Turvallisuuspäällikkö ja tietoturvapäällikkö raportoivat eri henkilöille, joka tulisi myös muuttaa niin, että he raportoisivat samalle henkilölle tarpeeksi korkealle organisaation tasolle, jotta voidaan varmistaa toiminnan saavan riittävät resurssit ja valtuudet.

#### *Riskienhallintaperiaatteet/ -politiikka*

Organisaatiossa toiminut Riskienhallintatyöryhmä on laatinut vuonna 2012 riskienhallintapolitiikan Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle. Riskienhallintapolitiikka esiteltiin ja hyväksyttiin organisaation johtoryhmässä, mutta lopullista vahvistusta, julkaisua ja jalkautusta ei saatu toteutettua. Riskienhallintapolitiikka jäi korkeimmalta johdolta vahvistamatta organisaatiokanteissa tapahtuneiden muutosten johdosta. Riskienhallintapolitiikan jäätyä hautumaan pöydille ilman vahvistusta hiipui myös sitä ajaneiden henkilöiden motivaatio. Näin ollen organisaatiolla ei ole vahvistettu riskienhallintapolitiikkaa tai -periaatteita.

**Tavoite:** Riskienhallinnalle halutaan selkeät vastuut sekä yhtenäiset määritelmät ja linjaukset. Riskienhallinta saadaan vaikuttavaksi toiminnoksi vahvistamalla organisaatiolle riskienhallintapolitiikka tai -periaatteet.

**Kehittämistoimenpide:** Laaditaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle riskienhallintapolitiikka, joka vahvistetaan johtoryhmässä ja pääjohtajan toimesta. Riskienhallintajärjestelmä rakennetaan riskienhallintapolitiikan pohjalta. Riskienhallintapolitiikassa voidaan konkreettisesti jakaa ja määritellä riskienhallinnan vastuuhenkilöt.

**Turvallisuuspolitiikka:** Turvallisuudelle ja riskienhallinnalle voidaan laatia yhtenäinen politiikka, mikäli toimintoja pyritään yhtenäistämään. Erityisesti jos riskienhallintajärjestelmä toimii turvallisuusjohtamisen kehittämisen perustana, tulisi politiikka yhtenäistää jotta sen hyöty voitaisiin konkretisoida yhtenäisesti ja kattavasti molemmilla osa-alueilla.

### *Riskienhallintaprosessi*

Kohdeorganisaatiossa ei ole yhtenäistä riskienhallintaprosessia tai mallia jonka mukaan prosessia voitaisiin toteuttaa. Koska riskienhallinnalle ei ole yhtenäistä mallia, aiheuttaa se riskienhallinnan systemaattisuuden puutteen, organisoimattomuuden, kertaluontoisuuden ja prosessin vajavaisuuden. Koska organisaatiossa ei ole yhtenäistä riskienhallintaprosessia, ei voida varmistua riskienhallintatoimintojen toteutuksen vertailtavuudesta, eikä näin ollen tuloksia kerätä ja priorisoida yhtenäisessä foorumissa. (Jämsen 2014; Nurkka 2014.)

**Tavoite:** Riskienhallinnalle halutaan selkeä ja kokonaisvaltainen riskienhallintaprosessi, joka on tarpeeksi yleispätevä sovellettavaksi jokaisessa organisaation toiminnossa.

**Kehittämistoimenpide:** Laaditaan organisaatiolle standardoituun menetelmään pohjautuva riskienhallintaprosessi ja määritellään tarkasti sen vaiheiden sisältö ja toteutuksen vaatimukset. Seurataan riskienhallintaprosessin toteutumista ja jokaisen eri vaiheen osalta. Laaditaan selkeät ohjeet riskienhallintaprosessin käyttöön. Riskienhallintaprosessilla saadaan yhtenäistettyä riskienhallintatoimintaa ja varmistettua sen yhtenäinen toteuttaminen organisaation kaikilla osa-alueilla.

**Turvallisuusjohtamisen prosessit:** Turvallisuusjohtamiselle ei ole kokonaisvaltaisia prosesseja, mutta riskienhallintaprosessi tarjoaisi turvallisuusjohtamiselle kaikki tarvittavat elementit jolloin sitä voitaisiin suoraan soveltaa sellaisenaan.

### *Riskienhallinta päätöksenteossa ja johtamisessa*

Organisaatiossa ei ole määriteltyä raportointimallia tai -ketjua riskienhallinnalle, joten riskienarviointien hyödyntäminen strategisessa ja operatiivisessa suunnittelussa sekä päätöksenteossa on haastavaa. Nykytilassa riskienhallinta koetaan jokseenkin epäsystemaattisena ja mahdollisesti kattamattomana toimintona, jonka johdosta sitä ei kyetä hyödyntämään johtamisen tukitoimintona. Organisaation johto kuitenkin uskoo jossain määrin, että valveutuneiden henkilöiden avulla riskienhallinta on hallinnassa, vaikkei ideologinen perustarve täysin toteudu (Syrjänen 2014).

Riskienhallinnan merkitys organisaatioiden johtamisessa on korostunut jatkuvasti 2000-luvulla ja valtionhallinnon ohjeistuksissakin on ryhdytty korostamaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan merkitystä johtamisen ja päätöksenteon tukitoimena. Kohdeorganisaatiossa tavoiteltiin vuoden 2012 aikana riskienhallinnan integrointia johtamisjärjestelmään, mutta kokonaisarkkitehtuurimuutosten yhteydessä hanke keskeytyi. Koska riskienhallinnalle ei ole määritelty yh-

tenäisesti toteutettavaa seuranta tai riskienhallintaprosessia, ei johto saa tarvitsemaansa informaatiota riskienhallinnallisten keinojen hyödyntämiseksi koko organisaation johtamisessa. Organisaation riskinkantokykyä tai riskinottohalukkuutta ei ole määritelty, jolloin sillä ei voida ohjata päätöksentekoa.

**Tavoite:** Riskienhallinta on saatava osaksi johtamisjärjestelmää, johtamiskokonaisuutta sekä täten myös päätöksentekoa. Tällöin voidaan systemaattisesti tarkastella päätöksiin, valintoihin ja toimintaan kohdistuvia uhkia, mahdollisuuksia ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia epävarmuustekijöitä.

**Kehittämistoimenpide:** Riskienhallintaprosessissa ja riskienhallintapolitiikassa määritellään riskienhallinta osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Organisaation strategisen suunnitelun yhteydessä määritellään riskinkantokyky sekä riskinottohalukkuus. Riskienhallinta on sisäottava ja sisällytettävä johtamisjärjestelmään toiminnan resurssien, vastuuttamisen ja vaikuttavuuden vuoksi.

**Turvallisuus päätöksenteossa:** Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja kontrolloida organisaation toimintaan kohdistuvia uhkia ja vaaroja. Joten turvallisuustoimintaan vaikuttavat riskienhallinnassa havaitut negatiiviset riskit. Tuntemalla organisaation negatiiviset riskit, osataan toimintaa ohjata niiden välttämiseksi.

#### *Riskienhallinnan seuranta ja arviointi*

Organisaatiossa ei ole määritelty riskienhallinnalle selkeitä tavoitteita, jonka johdosta riskienhallintaa ei kyetä seuraamaan tai arvioimaan. Aseteltuna ajattelutapa toisinpäin voidaan todeta, että koska riskienhallintaa ei seurata tai arvioida, ei sille kyetä asettamaan selkeitä tavoitteita. Riskienhallinnan seurannalle ja arvioinnille tulisikin olla toimivat mittarit ja järjestelmät, jotka edesauttaisivat toiminnan jatkuvaa kehittämistä ja sen todentamista.

Yksittäisten riskiarviointien tai -kartoitusten tulokset ja mahdolliset suunnitellut toimenpiteet jäävät usein seuraamatta, sillä niiden seuranta ei ole koordinoitu tai vastuutettu. Tämän johdosta osaavien henkilöiden toteuttamia onnistuneita arviointeja ei pystytä hyödyntämään, sillä riskienhallinnalle tai korjaavien toimenpiteiden suunnittelulle ja seurannalle ei ole toimivaa järjestelmää. Nykytilassa arviointien potentiaalinen lisäarvo toiminnalle jää mahdollisesti saavuttamatta. (Jämsen 2014; Nurkka 2014; Syrjänen 2014.)

**Tavoite:** Riskienhallinnasta on kehitettävä kattava, järjestelmällinen ja vaikuttava toiminto, jota kyetään seuraamaan ja arvioimaan.

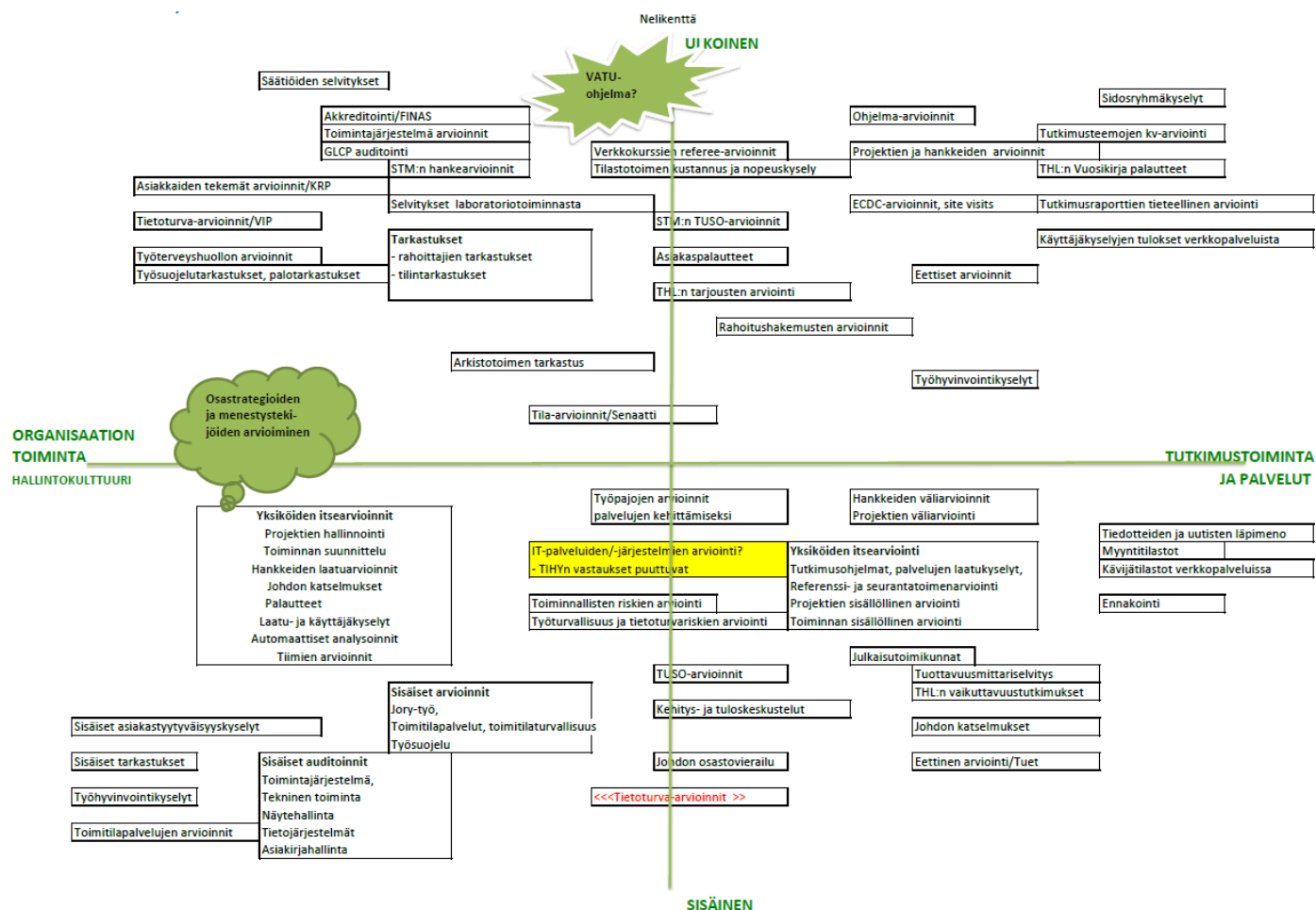
**Kehittämistoimenpide:** Riskienhallinnalle määritellään organisaatiossa sisäiset tavoitteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamisen seurannalle ja arvioinnille. Organisaatiossa kehitetään rooli, joka vastaa riskienhallinnallisten tulosten koordinoinnista ja seurantaprosessin ylläpitämisestä. Tavoitteiden ja mittareiden avulla kyetään arvioimaan kuinka riskienhallinta toimintaa on toteutettu ja miten sitä tulisi kehittää.

**Turvallisuusjohtamisen seuranta ja arviointi:** Turvallisuusjohtamiselle tulisi asettaa riskienhallinnan tavoin selkeät tavoitteet, määritellä mittarit ja seurata niitä säännöllisesti. Turvallisuustoiminnan kokonaisuutta voitaisiin arvioida soveltuvassa foorumissa säännöllisin väliajoin.

#### *Riskienhallinnan arviointikokonaisuus*

Organisaatiossa ei yleisesti tiedosteta kaikkea riskienhallintaan liitettäviä arviointeja, jolloin niitä ei kyetä hyödyntämään keskenään kommunikoivina. Tämän johdosta organisaation sisällä saattaa aiheutua paljonkin päällekkäistä työtä ja samankaltaisia arviointeja. Useat arvoinnit nostavat pintaan usein samantyyppisiä ongelmia, jolloin seurantaprosessi usean yksittäisen ongelman moniulotteiseen tarkasteluun kehkeytyy hyvin raskaaksi. Riskienhallintavastuita saadaan myös tiivistettyä ja arvioijien asiantuntemusta parannettua, kun saman henkilön vastuulla on kattavampi kartoitustoiminta.

Organisaatiossa on toteutettu edellinen kokonaisvaltainen riskienarviointi vuoden 2011 aikana, mutta tuolloinkin raskaan prosessin jäljiltä suunnitellut korjaavat toimenpiteet ja niiden toteutus jäivät täysin seuraamatta. Saatiin siis kattava kuva vain sen hetkisistä riskeistä. Käytännössä voidaan siis todeta organisaation suorittaneen erittäin laaja-alaisen Valtiokonttorin riskienhallintajohtajankin mainitsemasta riskilistauksen (Pietarinen 2014).



Kuva 8. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen arviointikokonaisuus 2012

Viimeisin koko toiminnan kattava arviointikokonaisuus on kartoitettu vuoden 2012 lopulla organisaation silloisen sisäisen tarkastajan ja laatujohtajan toimesta (Kuva 8). Arviointikokonaisuuteen on kerätty kaikki organisaation toimintaan sekä tutkimustoimintaan ja palveluihin sisäisesti ja ulkoisesti kohdistuvat arvioinnit ja tarkastukset. Arviointikokonaisuus on aikaisemmin palvellut myös riskienhallintakartoitusten visuaalisena esittämisenä, sillä riskienhallintatyö on kulkenut jokseenkin laatuarvioinnin ja -johtamisen yhteydessä.

**Tavoite:** Organisaatioon kohdistuvan arviointikokonaisuuden selkeyttäminen ja kattavuuden tarkastelu.

**Kehittämistoimenpide:** Organisaation arviointikokonaisuudelle on kehitettävä mahdollisimman selkeä kuvaus, jossa määritellään sen suhteet riskienhallintaan. Riskienarviointikokonaisuuden tulee olla mahdollisimman selkeä, jotta se on kaikissa organisaation tasoissa yhtenäisesti ymmärrettävissä, eikä jätä näin ollen tulkinnan varaisuuksia.

**Turvallisuusjohtamiskokonaisuus:** Turvallisuusjohtamiselle ei ole määritelty tarkkaa kokonaisuutta, joten ehdotankin, että turvallisuustoimintaa tarkastellaan organisaatiossa jatkossa Elinkeinoelämän keskusliiton määrittämien turvallisuuden osa-alueiden kautta. Tällöin varmistetaan joka osa-alueen huomioiminen kehitystyössä. Mikäli osa-alueita ei yhtenäisesti kehitetä, saattaa jääneet aukot aiheuttaa suuria vahinkoja, vaikka kuinka olisi kyetty resursoimaan valittuihin osa-alueisiin.

#### 4.2 Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä

Yhteenvetona Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen nykytilan ja määriteltyjen tavoitteiden pohjalta suunniteltuina kehittämistoimenpiteinä ovat:

- Riskienhallinnalle on määriteltävä selkeät vastuut.
- Riskienhallinnalle on asetettava organisaation sisäisiä tavoitteita ja mittareita, joita on tarkasteltava säännöllisin väliajoin.
- Riskienhallinnalle on kehitettävä yhtenäinen riskienhallintaprosessi.
- Riskienhallintaprosessille on oltava yhtenäinen ja kattava seurantajärjestelmä.
- Riskienhallinta on integroitava osaksi johtamista ja johtamisjärjestelmää.
- Riskienhallinnalle on laadittava organisaatiotasoinen politiikka tai periaatteet.
- Riskienhallinnalle on kehitettävä yhtenäinen raportointimalli.
- Riskienhallinnan koordinoinnille ja seurannalle on määriteltävä selkeä rooli tai se on vastuutettava yksikölle tai tiimille.
- Riskienhallintajärjestelmän taustalle on otettava yleisesti standardoitu menetelmä.
- Organisaation on määriteltävä riskinkantokykynsä ja riskinottohalukkuutensa.
- Riskienarviointikokonaisuutta on selkeytettävä.

Kohdeorganisaation riskienhallintaa kohdistuu useita kehittämistoimenpiteitä ja muutosvaatimuksia. Kohdeorganisaatio on ilmaissut halukkuutensa kehittää riskienhallinnasta vahva johtamisjärjestelmäkokonaisuuden toiminto, jolla kyetään vaikuttamaan kattavasti toiminnan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun ja seurantaan. Koska riskienhallinnasta halutaan yhtenäistä, systemaattista ja kattavaa toimintaa, päädyttiin organisaation suunnittelusta ja riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden kanssa luomaan riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallintajärjestelmä luodaan, koska sen sisällöksi voidaan rakentaa ja muokata kaikki elementit, jotka havaittiin tarpeellisina kehittämistoimenpiteinä. Riskienhallintajärjestelmästä saadaan kehitettyä organisaation riskienhallinnalle kokonaisvaltainen toiminto ja työkalu.

Riskienhallintajärjestelmään on tärkeää sisällyttää selkeät ohjeet, vastuut ja määrittelyt riskienhallinnalle. Muita erittäin konkreettisia elementtejä kohdeorganisaation kehittämistoimenpiteet ja tavoitteet huomioiden ovat yhtenäinen riskienhallintaprosessi, selkeä riskienarviointikokonaisuus ja riskienhallinnan seuranta ja arviointi. Jotta riskienhallinnasta saadaan

vaikuttava toimintokokonaisuus, joka voidaan integroida osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, on organisaation johtoryhmän ja suunnittelusta vastaavien henkilöiden vahvistettava riskienhallinnalle politiikka tai periaatteet. Organisaation johdon ja henkilöstön on sitouduttava riskienhallintatoimintaan kattavuuden varmistamiseksi, tätä voidaan edellyttää yhteisesti määritellyllä politiikalla tai periaatteilla. Organisaatiossa tulee harkita, pitäisikö riskienhallinta kokonaisuuden koordinoinnille ja seurannalle luoda uusi konkreettinen rooli vai sisällyttää tehtävä jonkin yksikön tai tiimin tehtäväksi. Riskienhallintarooli/-tehtävä kykenisi tukemaan jokaisella organisaation tasolla riskienhallinnan kartoitus- ja arviointivaiheiden toteutuksessa sekä suorittamaan ennakoivaa ja proaktiivista suunnittelua ja aktiivista toiminnan seuranta.

Riskienhallintajärjestelmän luomisessa ja jatkuvassa kehittämisessä on perustana käytettävä yleisesti hyväksyttyä ja standardoitua menetelmää, jotta voidaan varmistua riskienhallinnan kattavuudesta. Organisaation suunnittelusta vastaavat henkilöt ovat ilmaisseet selkeän kiinnostuksen ISO 31 000 Riskienhallinta-standardia kohtaan. Koska ISO 31 000-riskienhallintastandardi on kulkenut vahvasti mukana opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämisen eri vaiheissa ja organisaatio on ilmaissut kiinnostuksensa menetelmää kohden, on päädytty rakentamaan riskienhallintajärjestelmä sen pohjalta.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella tahdotaan aloittaa riskienhallinnan ja organisaation yhteydessä kehittämään ja rakentamaan turvallisuusjohtamista kokonaisvaltaisemmaksi ja vaikuttavaksi toiminnoksi. Perustana turvallisuusjohtamiselle käytetään luotavaa riskienhallintajärjestelmää ja sen elementtejä, mutta joitakin tekijöitä on huomioitava erillisinä kehittämistoimenpiteinä. Turvallisuusjohtamista tulee riskienhallinnan lailla kehittää yhtenäisemmäksi ja vastuutetummaksi kokonaisuudeksi, jossa raportointi ja viestintä toteutetaan selkeinä ja kattavina kokonaisuuksina. Turvallisuusjohtamisen valtuuttamiseksi tarvitaan organisaatiolle laadittu turvallisuuspolitiikka, sillä sen avulla taataan johdon sitoutuminen ja valtuutukset turvallisuustoiminnassa. Turvallisuuden prosesseille riskienhallintaprosessi tarjoaa erittäin soveltuvan ja monitahoisen pohjan, joten siinäkin riskienhallintajärjestelmän elementti on suorasti hyödynnettävissä. Turvallisuusjohtamisen osa-alueita on päädytty tarkastelemaan Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuuden osa-alueiden kautta. Turvallisuuden sitoutumista riskienhallintaan kuvataan tarkemmin omassa kappaleessaan, kuten turvallisuuden kehitysuunnitelman alustavaa suunnittelua.

## 5 Riskienhallintajärjestelmä Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle

Opinnäytetyö tuotoksena rakennettiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallintajärjestelmään rakennettiin empiirisen tutkimuksen ja menetelmän taustaksi valitun ISO 31 000-standardin mukaiset elementit. Riskienhallintajärjestelmä on kokonaisuudessaan rakennettu valmiiksi ja kaikkeen toimintaan sovellettavaksi paketiksi, jota tämän opinnäytetyön resurssien puitteissa tarkastellaan ja hyödynnetään tarkemmin turvallisuusjohtamisen toteutuksen kautta. Riskienhallintajärjestelmä toteutetaan osana organisaation johtamisjärjestelmää ja perustana turvallisuusjohtamiselle.

Tässä luvussa tarkastellaan ja käydään läpi organisaatiolle kehitettyä riskienhallintajärjestelmää. Riskienhallintajärjestelmän toteutukselle ja käyttöönotolle on saatu suunnittelusta ja riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden tuki. Riskienhallintajärjestelmän on tarkoitus olla kohdeorganisaatiolle riskienhallinnan perusta ja työkalu. Riskienhallintajärjestelmä sisältää kaikki elementit, joita organisaatio tarvitsee riskienhallinnassaan. Elementit toimivat perustana turvallisuusjohtamiselle, joten niiden selkeät suuntaviivat vaikuttavat suoraan turvallisuustavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen.

### 5.1 Järjestelmän esittely

#### **Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintajärjestelmä**

##### **Johdanto**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintajärjestelmä pohjautuu SFS-ISO 31000-riskienhallintastandardiin. Riskienhallintajärjestelmää ja sen elementtejä voidaan ja tulee hyödyntää riskienhallintatoiminnassa koko organisaation tasolla. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintajärjestelmään kuuluvat seuraavat elementit:

- Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet
- Termit ja määritelmät
- Riskienhallinnan periaatteet
- Riskienhallinnan vastuut
- Riskienhallintaprosessi
- Riskienarviointikokonaisuus
- Raportointi ja arviointi

##### **Riskienhallinnan tarkoitus ja tavoitteet**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella riskienhallinnan tarkoituksena on tukea toiminnan strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista, toiminnan jatkuvuutta, henkilöstön hyvinvointia, suunnittelua, operatiivista toimintaa, projekteja, päätöksentekoa sekä johta-



mista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallinnan tarkoituksena on ajantasainen, oikea ja kattava kuva riskeistä sekä niiden hallinnasta riskienhallinnan periaatteiden ja puitteiden rajoissa. Riskienhallinta on olennainen osa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä sen alaisen hallinnon johtamista, ohjausta, toimintaa ja suorituskyvyn arviointia.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tavoitteena on toteuttaa kokonaisvaltaista, kattavaa ja tarkoituksenmukaista riskienhallintaa, jonka toteutukseen on varattu riittävät resurssit. Riskienhallintajärjestelmän avulla varmistetaan, että riskienhallinnan toimintamalli on yhtenäinen koko Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella sekä sen alaisella hallinnolla ja että johdolla on riittävästi tietoa toimintaan kohdistuvista riskeistä päätöksentekoa varten.

## **Termit ja määritelmät**

**Riski**, epävarmuuden vaikutus tavoitteisiin. Vaikutus voi olla negatiivinen tai positiivinen poikkeama odotetusta.

**Riskienhallinta**, koordinoitu toiminta, jolla johdetaan ja ohjataan Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta riskien osalta.

**Riskienhallinnan puitteet**, osatekijät, jotka yhdessä muodostavat Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallinnan suunnittelun, toteutuksen, seurannan, raportoinnin, jatkuvan kehittämisen ja organisoinnin.

**Riskienhallintaprosessi**, riskienhallintaperiaatteiden ja -menettelyjen järjestelmällinen soveltaminen riskien tunnistamiseen, analysointiin, arviointiin, käsittelyyn, seurantaan ja katselmointiin.

**Riskien arviointi**, kokonaisprosessi, joka kattaa riskien tunnistamisen, riskianalyysin ja riskien merkityksen arvioinnin.

**Riskien tunnistaminen**, riskien havaitsemisen ja kuvaamisen prosessi

**Riskianalyysi**, prosessi, jolla pyritään ymmärtämään riskin luonne ja määrittämään riskitaso.

**Riskin merkityksen arviointi**, prosessi, jossa riskianalyysin tuloksia riskikriteereihin vertaamalla määritetään, onko riski tai sen suuruus hyväksyttävä tai siedettävä.

**Riskikriteerit**, säännöt, joiden perusteella riskin merkitys arvioidaan.

**Riskitaso**, riskin tai riskiyhdistelmien suuruus, joka ilmoitetaan seurausten ja niiden todennäköisyyden yhdistelmänä.

**Hallintakeino**, riskiä muuttava toimenpide.

**Jäännösriski**, riskin käsittelyn jälkeen jäljellä oleva riski.

**Seuranta**, jatkuvat tarkistukset, valvonta, kriittinen havainnointi tai tilanteen arviointi, joilla pyritään tunnistamaan poikkeamat vaaditusta tai odotetusta tilasta.

## **Riskienhallinnan periaatteet**

Jotta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallinta olisi vaikuttavaa, tulee organisaation noudattaa seuraavia periaatteita kaikilla toiminnan tasoilla.

### **Riskienhallinta luo lisäarvoa ja säilyttää sen**

Riskienhallinta edesauttaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tavoitteiden saavuttamista ja toiminnan tason havaittavaa kehittymistä päivittäisen toiminnan, henkilöstön terveyden, turvallisuuden, lakien ja viranomaisten vaatimusten noudattamisen, projektinhallinnan, toimintojen ja hallintotavan tehokkuuden sekä maineen osalta.

### **Riskienhallinta on olennainen osa kaikkia Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen prosesseja**

Riskienhallinta on osa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia organisaation prosesseja, strategista suunnittelua, hankkeita ja operatiivista toimintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa.

### **Riskienhallinta on osa päätöksentekoa**

Riskienhallinta auttaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja, asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen ja erottamaan vaihtoehtoiset toimintatavat.

### **Riskienhallinnan lähtökohtana on epävarmuuden huomioon ottaminen**

Riskienhallinnassa otetaan huomioon epävarmuus, sen luonne ja käsittelymahdollisuudet.

### **Riskienhallinta on järjestelmällistä, jäsenneiltyä ja ajantasaista**

Järjestelmällinen, ajantasainen ja jäsenneilty riskienhallinnan toimintamalli lisää tehokkuutta ja tekee toiminnasta sekä tuloksista yhdenmukaisempaa, luotettavampaa ja helpommin vertailtavaa.

### **Riskienhallinta perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon**

Riskienhallintaprosessin lähtötiedot perustuvat tietolähteisiin, joita ovat esimerkiksi historia-tiedot, kokemus, sidosryhmien antama palaute, havainnot, ennusteet ja asiantuntijoiden näkemykset. Päätöksentekijöiden tulee huomioida myös toisistaan poikkeavat asiantuntijoiden mielipiteet.

### **Riskienhallinta on avointa ja kattavaa**

Organisaation eri tasoilla olevien päätöksentekijöiden ottaminen sopivalla tavalla ja oikea-aikaisesti mukaan riskienhallintaa takaa, että riskienhallinta pysyy tarkoituksenmukaisena ja ajantasaisena. Tarvittaessa prosessiin otetaan mukaan myös sidosryhmien edustus.

### **Riskienhallinta on dynaamista, toistuvaa ja muutoksiin reagoivaa**

Riskienhallinnan avulla muutokset havaitaan ja niihin reagoidaan viipymättä. Ulkoisten ja sisäisten tapahtumien myötä toimintaympäristö ja tietämys muuttuvat, riskejä seurataan ja katselmoidaan, ilmaantuu uusia riskejä, osa riskeistä muuttuu ja osa katoaa.

### **Riskienhallinta tukee organisaation jatkuvaa kehittämistä**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella kehitetään ja toteutetaan strategioita, joilla riskienhallintaa kehitetään muiden organisaation osa-alueiden ohella.

### **Riskienhallinnan vastuut**

Riskienhallinnan käyttöönotto, onnistuminen ja vaikuttavuuden varmistaminen edellyttää Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen johdon vahvaa ja jatkuvaa sitoutumista sekä strategista ja perusteellista suunnittelua. Riskienhallinnan ylin vastuu on lähtökohtaisesti organisaation pääjohtajalla.

Tehokkaaseen riskienhallintaan kuuluu kattavat, selvästi määritellyt ja hyväksytyt vastuut riskeistä, hallintakeinoista ja riskinkäsittelytehtävistä. Tämän johdosta on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen johdon määriteltävä ja vahvistettava riskienhallinnasta kokonaisuutena ja eri tasoilla vastaavat tahot. Riskienhallinnalle on varattava tarvittavat resurssit ja riskienhallintavastuut on täten lisättävä työjärjestykseen ja toimenkuviin. Riskienhallintavastuut tulee olla julkisia organisaation sisällä. Riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden osalta on varmistettava riittävästä asiantuntemuksesta.

### **Riskienhallinnan puitteet**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen vaikuttavan riskienhallinnan taustalle on rakennettava vahvat puitteet. Riskienhallinnalla on tärkeä rooli Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen toiminnassa ja palveluissa, sillä varmistetaan toiminnan ja palveluiden tuottamisen laadukkuus, kustannustehokkuus, laillisuus ja häiriöttömyys. Riskienhallinnan puitteilla varmistetaan, että

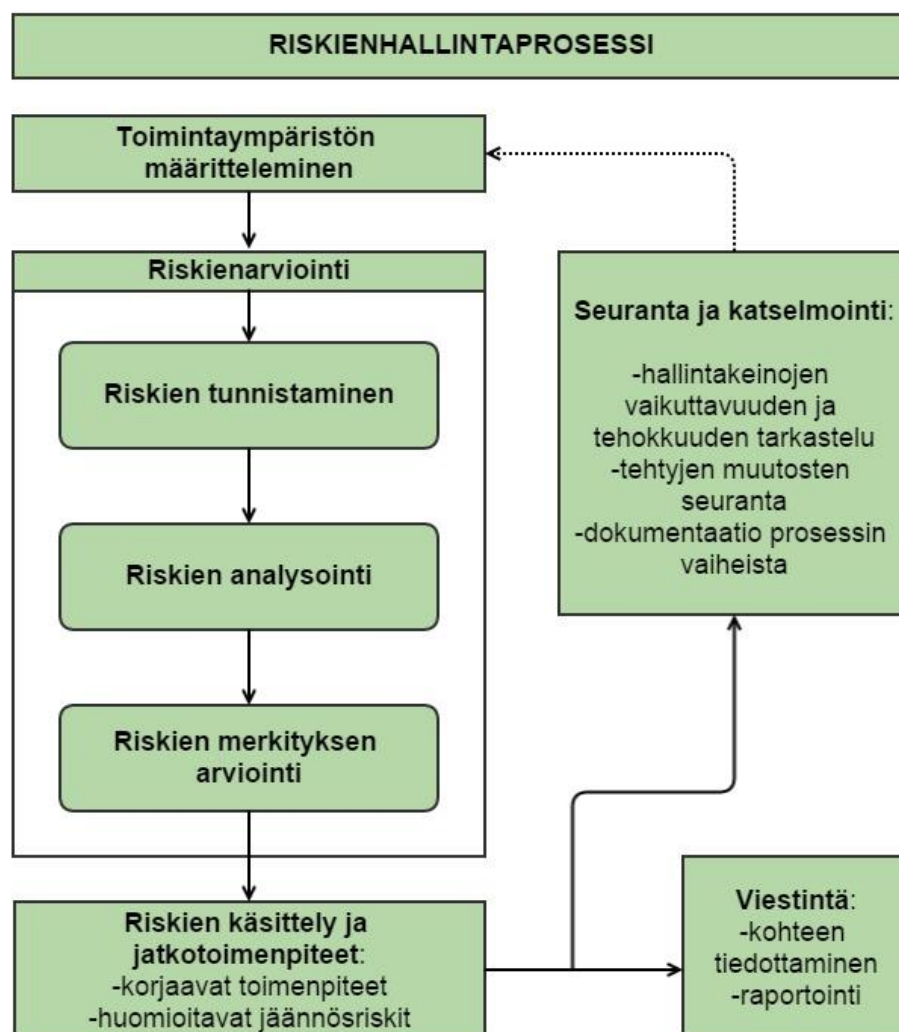
riskienhallintaprosessissa saatu tieto riskeistä raportoidaan oikealla tavalla ja sitä käytetään päätöksenteon ja vastuiden perustana kaikilla olennaisilla organisaation tasoilla.

Riskienhallinta sisällytetään Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen strategiseen suunnitteluun, operatiiviseen toimintaan, palveluihin ja turvallisuusjohtamiseen. Organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja operatiiviseen toimintaan kohdistuvia riskejä arvioidaan säännöllisesti sekä määrittellään tarvittavat hallintakeinot, joiden vaikuttavuutta arvioidaan soveltuvassa foorumissa. Riskienhallintaa toteutetaan myös sidosryhmien toiminnan arvioinnissa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa tarkastellaan säännöllisin väliajoin vaikuttavuuden ja suorituskyvyn parantumisen varmistamiseksi. Riskienhallintaa kehitetään jatkuvasti paremmaksi säännöllisten arviointien havaintojen perusteella.

### **Riskienhallintaprosessi**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle on kehitetty riskienhallintaprosessi (Kuva 9), jonka tavoitteena on yhtenäistää riskienhallintaa sekä varmistaa sen kattavuus ja selkeys. Riskienhallintaprosessi tulee sisällyttää organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin. Riskienhallintaprosessilla voidaan varmistua riskienhallinnan systemaattisuudesta ja järjestelmällisyydestä. Riskienhallinta on selkeästi vaiheittain etenevä kokonaisuus, johon kuuluvat: toimintaympäristön määrittäminen, riskienarviointi, riskien käsittely ja jatkotoimenpiteet, viestintä sekä seuranta ja katselmointi.



Kuva 9. Riskienhallintaprosessi

### Toimintaympäristön määrittely

Toimintoympäristön määrittelyllä ilmaisee organisaatio selkeät tavoitteensa, määrittelee riskienhallinnassa huomioitavat sisäiset ja ulkoiset muuttujat sekä prosessin laajuuden ja riskikriteerit. Toimintaympäristö määritellään yksityiskohtaisesti kulloisenkin riskienhallintaprosessin soveltamisalaan.

### Riskienarviointi: riskien tunnistaminen, analysointi ja merkityksen arviointi

Riskienarviointi on kokonaisvaltainen prosessi, johon kuuluvat riskien tunnistaminen, riskien analysointi ja riskien merkityksen arviointi. Riskienhallintaprosessi tulisi aina toteuttaa kokonaisuutena.

Riskien tunnistamisen tavoitteena on luoda kattava luettelo organisaation merkittävimmistä riskeistä, jotka voivat estää tavoitteiden saavuttamista, aiheuttaa uhkaa toiminnalle, haitata

mahdollisuuksien hyödyntämistä tai Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle säädettyjen tehtävien toteuttamista.

Riskianalyysissa muodostetaan kattava käsitys riskeistä ja analysoidaan riskien syyt ja lähteet. Riskianalyysissa arvioidaan riskien seurausten vaikutusta tavoitteeseen tai perustehtävän toteuttamiseen sekä riskien toteutumisen todennäköisyyttä.

Riskien merkityksen arviointi tehdään niiden vaikutuksen ja todennäköisyyden tai niiden olemassa olevien hallintatoimenpiteiden riittävyyden perustella. Arvioinnin perusteella päätetään, mitkä riskit vaativat lisäkäsittelyä, millä tasolla riskit käsitellään ja missä järjestyksessä.

### **Riskien käsittely ja jatkotoimenpiteet**

Riskien käsittelyvaiheessa kartoitetaan jo olemassa olevat riskienhallintatoimenpiteet ja määritellään tarvittavat jatkotoimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Jatkotoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi:

- riskien torjuminen päättämällä olla aloittamatta tai jatkamatta riskin aiheuttamaa toimintaa
- riskin ottaminen tai lisääminen jonkin mahdollisuuden hyödyntämisen takia
- riskin lähteen poistaminen
- todennäköisyyden tai seurauksen muuttaminen
- riskin jakaminen toisen osapuolen tai osapuolten kanssa
- riskien säilyttäminen tietoon perustuvalla päätöksellä

Riskienhallintatoimenpiteitä valittaessa verrataan niiden vaatimia kustannuksia ja resursseja niistä saataviin hyötyihin. Huomioon otetaan myös Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta koskevat säädökset ja määräykset, Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta ohjaavan ministeriön sekä laitoksen palveluita käyttävien asiakkaiden vaatimukset ja heidän kanssaan tehdyt sopimukset. Valituille toimenpiteille nimetään organisaation riskienhallintavastuiden mukaisesti vastuhenkilöt, päätetään hallintakeinojen toteutuksen aikataulu sekä määritellään selkeät mitarit. Riskienhallintatoimenpiteiden vaikuttavuutta ja toteutumista seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.

### **Viestintä**

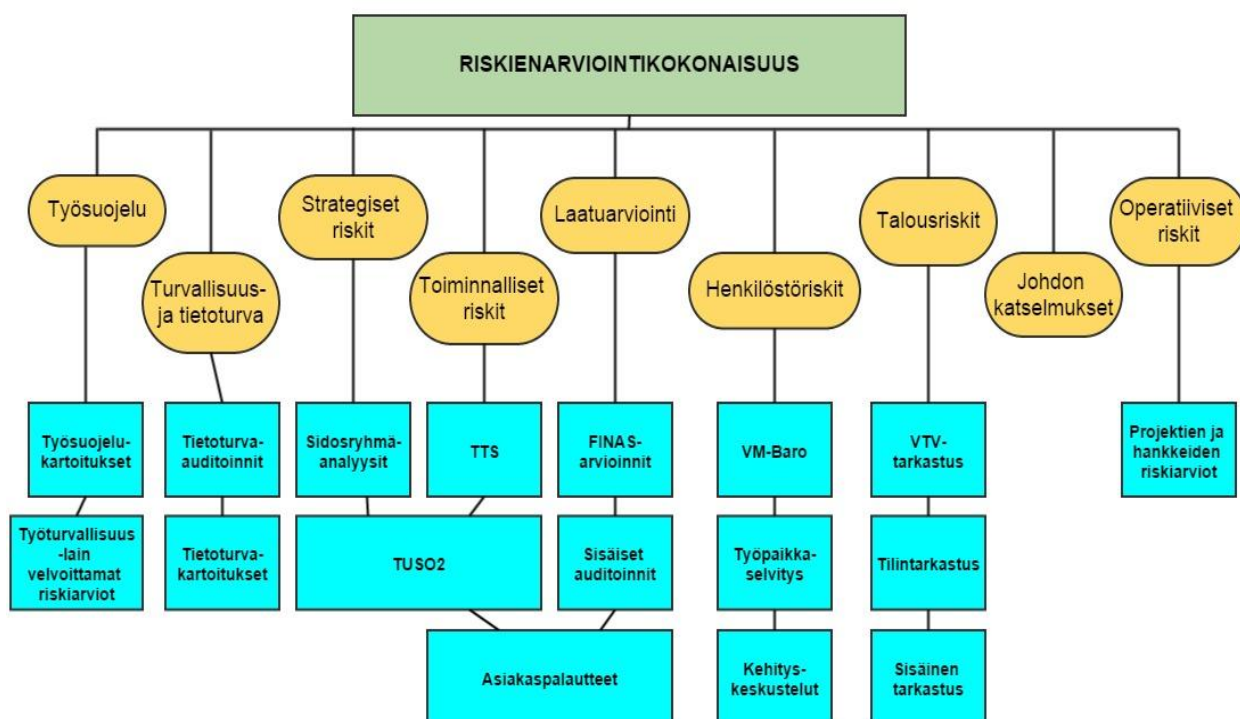
Viestintää ja tiedonvaihtoa toteutetaan aktiivisesti riskienhallinnan kohteen kanssa koko prosessin ajan. Riskienhallintaprosessin päätteeksi kohteen tai tarkasteltavan tekijän edustusta tiedotetaan prosessin kulusta ja lopputuloksista. Riskienhallintaprosessissa syntyneiden jännösriskien hallinnasta viestitään soveltuvat tason tai foorumin kanssa.

## Seuranta ja katselmointi

Seurannan ja katselmoinnin on oltava osa riskienhallintaprosessia ja toteutettavia riskienarviointeja. Seuranta ja katselmointia suoritetaan säännöllisin tarkastuksien ja valvonnalla. Seurannan ja katselmoinnin tavoitteena on varmistua hallintakeinojen riittävydestä, vaikuttavuudesta ja tehokkuudesta, antaa lisätietoa riskien arvioimiseksi sekä tunnistaa uusia riskejä. Seurannalle ja katselmoinnille on määriteltävä organisaatiossa selkeä ja asiantunteva vastuu.

## Riskienarviointikokonaisuus

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen eri osa-alueille kohdistuvat säännölliset arvioinnit on koottu Kuva 10:ssä yhdeksi visuaaliseksi kokonaisuudeksi. Organisaatioon kohdistuu säännöllisten arviointien lisäksi kertaluontoisia ja epäsäännöllisiä yksittäisiä arviointeja. Kaikissa organisaatioon tai sen toimintoihin kohdistuvissa arvioinneissa, joissa käsitellään riskejä tulisi huomioida organisaation riskienhallintajärjestelmä ja -prosessi.



Kuva 10. Riskienarviointikokonaisuus

## Raportointi ja arviointi

Terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle riskienhallinnassa toteutetuista toimenpiteistä ja arvioinneista raportoidaan säännöllisesti riskienhallinnasta vastaavalle henkilölle tai riskienhallinnasta vastaavalle yksikölle/tiimille/foorumille. Raportoinnin ketjutus, eli kuka kerää ja käsittelee mitään riskienhallinnan tietoa milläkin tasolla ja miten formalisoidaan eteenpäin raportoitava tieto, on sovittava organisaation kokonaisarkkitehtuurin rakentamisen yhteydessä. On selkeästi priorisoitava, kuka tarvitsee tietoa työskentelyssään ja kenellä on riittävä mandaatti

vaikuttaa havaittuihin riskeihin, jotka ovat raportoitu eteenpäin. Riskienhallinnasta organisaation tasolla vastaava rooliutuman tai tiimin tulisi raportoida suoraan korkeimmalle johdolle. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportoi riskienhallinnan tilasta Sosiaali- ja terveysministeriölle puolivuotisraportin ja vuosittaisen toimintakertomuksen yhteydessä.

Organisaation riskienhallinnan vaikuttavuutta ja onnistuvuutta arvioidaan säännöllisin väliajoin organisaation riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden ja johdon toimesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tulosoheijauksesta vastaava Sosiaali- ja terveysministeriö arvioi sekä asettaa tavoitteita organisaation riskienhallinnalle.

## 5.2 Riskienhallintajärjestelmän toteutus johtamisjärjestelmän osana

Riskienhallintajärjestelmä on luotu ja kehitetty tiiviissä yhteistyössä organisaation strategisen suunnittelun ja johtamisjärjestelmän yhteydessä. Riskienhallinnan kehitystyö on huomioitu organisaation johtamisen ja johdon tuen välineiden suunnittelussa. Organisaatiossa on herännyt kiinnostus rakentaa riskienhallinnasta vaikuttava johtamisen väline, jota toteutetaan yhdenmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla. Riskienhallinnan toteuttaminen ja kehittäminen on keskitetty tulevassa organisaatiossa suunnitteluyksikköön koottavaan laatu- ja riskienhallintatiimiin. Riskienhallinnan työkalut on saatu yhtenäistettyä ja kokonaisuus integroitua ylintä johtoa tukevaan, strategisen johtamisen välineitä kehittävään ja projekteja sekä tutkimuspalveluita koordinoivaan yksikköön.

Riskienhallintajärjestelmä on vahvasti mukana uudistetun organisaation toiminnassa ja strategisessa suunnittelussa, joten opinnäytetyön tavoitetta voidaan pitää onnistuneena ja saavutettuna. Riskienhallintajärjestelmässä on rakennettu standardoituun menetelmään pohjautuen elementit riskienhallinnan toteuttamiselle. Riskienhallinta on synkronoitu johtamisjärjestelmän raportointisykliin ja otettu osaksi tavoitteiden asetteluun. Organisaatio on jo valmisteellut tavoitteita riskienhallinnalle. Riskienhallinnan onnistumista tullaan uudistuvassa organisaatiossa mittaamaan yhtenä suorituskäytön sekä johtamisjärjestelmän osana.

Riskienhallinta ja sen järjestelmällinen sekä systemaattinen toteuttaminen tullaan sitomaan organisaatiotasolla kehitettävään tavoitteiden asetteluun ja näin ollen strategisissa sekä operatiivisissa katselmointi- ja seurantaprosesseissa huomioidaan mahdolliset riskit. Riskienhallinnassa esiin tulevien riskien käsittelytasot sekä vastuutukset tullaan sitomaan organisaatiossa joko uudelle rooliutumalle tai täysin laatu- ja riskienhallintatiimille.



### 5.3 Turvallisuusjohtamisen kehittäminen riskienhallintajärjestelmän pohjalta

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ovat erittäin otollinen tilaisuus turvallisuuden johtamiskokonaisuuden kehittämiseksi. Organisaatiossa on aikaisemmin työskennellyt asiantuntevia turvallisuudesta vastaavia henkilöitä, mutta turvallisuustoiminnan kokonaisuuden hallinnoinnille ei ole kehitetty varsinaista systemaattista järjestelmää. Turvallisuusjohtamiselle hallinnointijärjestelmän kehittäminen mahdollistaisi kaikkien turvallisuuden teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjen osa-alueiden jatkuvan kehittämisen ja systemaattisen seurannan. Turvallisuuden hallinnointijärjestelmän dokumentoinnilla voitaisiin organisaatiossa vastata useiden arviointien vaatimuksiin ja näin ollen yhtenäisesti kehittää toiminnasta asetettujen vaatimusten mukaista.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella on turvallisuudella ja riskienhallinnalla useita kontaktipintoja ja samankaltaisuuksia toiminnan tavoitteissaan. Yleisesti riskienhallinta ja turvallisuusjohtaminen tukevat vahvasti toisiaan vuorovaikutteisina toimintoina, sillä ne vastaavat toistensa tarpeisiin. Riskienhallinta luo keinot organisaatioon kohdistuvien uhkien tunnistamiseen ja turvallisuusjohtamista kehittämällä uhat voidaan torjua. Tämän johdosta ehdotankin, että organisaation turvallisuusjohtamiselle ryhdytään rakentamaan turvallisuusjohtamisjärjestelmää, joka perustana toimii riskienhallintajärjestelmä, Riskienhallintajärjestelmä tarjoaa perustellut ja vahvat puitteet, periaatteet ja prosessin turvallisuusjohtamiselle. Riskienhallinnan ja turvallisuusjohtamisen taustalle tuleekin harkita yhtenäisen politiikan laatimista, jotta voidaan varmistua molempien tekijöiden vaikuttavuudesta ja valtuuksista.

Mikäli organisaatiossa ryhdytään rakentamaan turvallisuudelle hallinnollista johtamisjärjestelmää, toimii se vahvana perustana turvallisuuden osa-alueiden kehittämiseksi, koordinoimilla ja hallinnoinnilla. Turvallisuuden hallinnointijärjestelmä tarjoamien vahvojen perusteiden lisäksi tulisi turvallisuuden osa-alueiden kehittämisessä huomioida kuhunkin osa-alueeseen vaikuttavien standardien ja lainsäädäntöjen tarpeet, vaatimukset ja erikoispiirteet. Turvallisuuden osa-alueet voidaan organisaatiossa jakaa tässäkin työssä esitellyn Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuusjohtamisen osa-alueet jaottelun mukaisesti.

Riskienhallinnan nykytilan, tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden yhteydessä tarkasteltiin turvallisuusjohtamista ja sen tilaa samojen aihepiirien mukaisesti. Yhtenäisen tarkastelun avulla pystyttiin jaottelemaan tarpeellisia toteutettavia muutoksia osa-alueiden välillä, jottei samoja kehitystoimenpiteitä lähdetä toteuttamaan kahdesta eri suunnasta. Turvallisuusjohtamisen vastuulle suunnitellut kehitystoimenpiteet on huomioitu turvallisuusjohtamisen kehityssuunnitelmassa, jotta niiden toteuttaminen kulkisi mukana toiminnan kehittämisessä ja näin ollen parantaisi sekä riskienhallintaa että turvallisuusjohtamista.

#### 5.4 Turvallisuusjohtamisen kehittämissuunnitelma

Turvallisuusjohtamisen kehittämistoimenpiteitä kerättiin riskienhallinnan nykytilan ja tavoitteiden tarkastelun yhteydessä. Tärkeimmiksi kehittämistoimenpiteiksi nousivat yhtenäinen hallinnointi kokonaisuus ja tavoitteiden asettelu, vastuiden selkeyttäminen, yhtenäisen raportoinnin suunnittelu, valtuuttava ja sitouttava politiikka, seuranta ja arviointi sekä kokonaisuuden selkeytys. Kyseiset kehityskohteet on huomioitu alustavassa turvallisuusjohtamisen kehittämissuunnitelmassa. Turvallisuusjohtamisessa korostuu selkeät yhteiset intressit riskienhallinnan kanssa, sillä toimintoihin on suunniteltava selkeät vastuut ja käsittelytasot sekä minkälaiset huomiot vaativat korkeamman käsittelytason ja mihin voidaan puuttua itse. Turvallisuusjohtamisen kannalta on erityisesti osattava selkeästi ja yhdenvertaisesti arvioida, mitkä toiminnot voidaan käsitellä suoraan havainnon perusteella ja mitkä tulisi ajaa riskienhallintaprosessin läpi. On siis dokumentoitava milloin on formaalia edetä kokonaisprosessin vaatimien vaiheiden mukaisesti ja milloin käsittely voidaan toteuttaa oikein.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen turvallisuusjohtamista voidaan ryhtyä rakentamaan luomalla vahva ja yhtenäinen riskienhallintajärjestelmään perustuva hallinnointijärjestelmä. Turvallisuusjohtamisen hallinnointijärjestelmän kehittäminen aloitetaan organisaation turvallisuuden vastuiden ja tavoitteiden määrittelyllä. Turvallisuusjohtamisesta kehitetään toiminto, joka kattaa niin lakisääteisen kuin omaehtoisenkin turvallisuuden hallinnan. Turvallisuusjohtamisessa yhdistyy toimintatapojen, prosessien ja organisaation henkilöstön johtaminen. Turvallisuusjohtamisen tärkeimpänä päämääränä on varmistaa organisaation toiminnan häiriöttömyys sekä työnteon ja työympäristön turvallisuus ja terveellisyys. Turvallisuusjohtaminen on kokonaisprosessi, jota kehitetään jatkuvasti opinnäytetyössään esitellyn Demingin-ymyrän PDCA-mallilla (suunnittelu, toteutus, tarkastelu, toimenpiteet). Turvallisuuden hallintajärjestelmä kokonaisuuden vaikuttavuuden ja ulospäin todennettavan kokonaisvaltaisuuden osoittamiseksi voidaan kehitystyössä käyttää vaatimuksina yleisesti hyväksytyjä kriteeristöjä tai ohjeistuksia. Pohjaksi soveltuvat esimerkiksi KATAKRI tai VAHTI-ohjeistukset.

Ensimmäinen vaihtoehto turvallisuusvaatimusten pohjalle on Kansainvälinen turvallisuusauditointikriteeristö eli KATAKRI, jossa määritellään tarkat vaatimukset organisaation turvallisuusjohtamiselle security-näkökulmasta. KATAKRI on hyvin käytetty kriteeristö organisaatioiden tiedonsuojaamisen riittävän toteutuksen todentamiseksi. Organisaatiossa käsitellään arkaluontoista ja salassa pidettävää tietoa aineistoa, joten KATAKRI:n korotetun tason vaatimukset olisivat soveltuvia toteutuksensa mahdollisuudeltaan ja suojaavuudeltaan. Toinen vaihtoehto organisaatiolle olisi tietoturvallisuusnäkökulmaan painottuva Valtionvarainministeriön Valtion tietoturvallisuuden johtoryhmä VAHTI:n kehittämä ohjeistus. VAHTI-ohjeistuksia onkin käytetty organisaation turvallisuustoiminnan ja erityisesti tietoturvallisuuden pohjalla, mutta mikäli toiminnalle tahdotaan lisää vaikuttavuutta, tulisi VAHTI-tasot auditoida kauttaaltaan.

Turvallisuusjohtamisen vaikuttavuuden varmistamiseksi ja suorituskyvyn takaamiseksi on sitä tarkasteltava säännöllisin väliajoin. Turvallisuusjohtamiselle on asetettava mitattavat tavoitteet, joiden saavuttamista voidaan seurata sekä arvioida. Turvallisuusjohtamisen seuranta tulisi toteuttaa vähintään vuositasolla korkeimman johdon toimesta, jotta läpinäkyvyys ja intressien suuntaus vastaavat yhteisiä päämääriä. Turvallisuusjohtaminen sijoittuu uudessa organisaatiossa Tukipalveluyksikön tehtävän kuvaan sekä ydinosaamiseen, joten olisi luonnollista käsitellä turvallisuuden kokonaistilaa Yhteisten palveluiden osaston johtoryhmässä, jossa on Tukipalveluyksikkökin edustettuna. Lisäksi turvallisuusjohtaminen, riskienhallinta ja laatujohtaminen voidaan kerätä yhtenäiseen foorumiin, jossa käsitellään kyseisten aihealueiden sisältöä yhteisten intressien johdosta. Voidaan perustaa organisaatioon oma turvallisuus- ja riskienhallintatyöryhmä sekä lisätä toimintaan mahdollisesti laatujohtaminen.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella turvallisuuden raportointia tulisi kehittää yhdenmukaisemmaksi ja varmistua, että turvallisuustoimijat saavat käyttöönsä kaiken tarvitsemansa tiedon toiminnan parantamiseksi. Siksi raportointia tulisi yhtenäistää ja keskittää raportointi kohdistumaan mahdollisimman korkealle organisaation tasolle. Raportoinnin ja vastuiden selkeyttämiseksi on ensimmäisenä toimenpiteenä laadittava konkreettinen ja ajantasainen vastuiden selkeyttämiseen käytettävä RACI-taulukko. Taulukosta ilmenevät eri toimintojen vastuulliset (R=responsible), vastuussa oleva (A=accountable), neuvoja (C=consulted) sekä tiedotettava (I=informed). RACI-taulukko auttaa päällekkäisyyksien karsimisessa, viestintäketjun selkeyttämisessä sekä toimintojen kattavammissa jaottelussa.

Kun turvallisuusjohtamisen hallinnointijärjestelmä on rakennettu ja sen toimintavaltuudet sekä vaikuttavuus taattu organisaation johdon hyväksynnällä, voidaan turvallisuuden osa-alueiden kehittäminen aloittaa priorisoidussa järjestyksessä. Turvallisuuskokonaisuutta tarkastellaan Elinkeinoelämän keskusliiton turvallisuuden osa-alueet kokonaisuuden mukaisesti ja kehittämisjärjestys priorisoidaan yhdessä turvallisuustoiminnasta vastaavien kesken. Turvallisuuden osa-alueiden kehittämisessä tukeudutaan organisaation riskienhallintajärjestelmään ja kulloisenkin osa-alueen standardeihin ja lainsäädäntöön. Alustavasti tärkeimpiä kehitettäviä ominaisuuksia ovat organisaation kiinteistö- ja tilaturvallisuus sekä pelastustoiminta. Mutta pitkäkestoisessa toiminnan suunnittelussa tulee puuttua jokaisen osa-alueen vaatimuksiin ja puutteisiin. Turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaisessa vuosisuunnittelussa voitaisiinkin asettaa tavoiteaikataulut eri osa-alueiden käsittelylle ja kehittämistoimenpiteiden nostamiselle.

Turvallisuuden osa-alueisiin vaikuttaa useita tekijöitä ja monet ohjeistukset, lait sekä vaatimukset asettavatkin melko horisontaalisesti turvallisuuskenttään kohdistuvia vaatimuksia, joten yhtenäinen dokumentointi ja seuranta toimenpiteiden toteuttamisesta olisivat erittäin

suositeltavia. Kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa on huomioitava niille varatut yhteis-resurssit ja täten taloudelliset mahdollisuudet, ettei päädytä käyttämään kaikkia resursseja vain yhden osa-alueen systemaattiseen kehitykseen. Turvallisuuden kokonaisuuden kehittämässä onkin otettava huomioon projektin pitkäjänteisyys ja sen johdosta järjeistetty viestintä ja hallinnointi.

Tässä opinnäytetyössä on avattu turvallisuusjohtamisen osa-alueet ja niiden sisällöt päällisin puolin teoreettisen viitekehyksen sisällössä. Osa-alueiden tärkeimmät sisällöt on selkeästi ja oteltu ja määritelty, joten kyseinen jaottelu olisi hyvä säilyttää, ettei päädytä paisuttamaan osa-alueiden tekijöitä liiaksi. Turvallisuusjohtamiseen ja sen osa-alueisiin vaikuttavia standardeja ja lainsäädäntöjä sekä ohjeistuksia on useita, mutta seuraavassa on esitetty osa-aluekohtaisesti tärkeimmät ohjaavat ja yleisesti käytössä olevat dokumentaatiot sekä ensimmäiset ja tärkeimmät toimenpiteet.

Kiinteistö- ja toimitilaturvallisuudessa on käynnissä koko organisaatiotasolla toteutettavia toimenpiteitä rakenteellisten muutosten ja tietojenluokittelun johdosta, joten erityistä lisä-resursointia ei välittömästi osa-alueelle tarvita.

Henkilöstöturvallisuudessa korostuu erityisesti avainhenkilöiden ja varamiesjärjestelyiden sekä vastuiden uudelleen määrittely, päivittäminen ja selkeyttäminen, sillä useilla henkilöillä on määriteltynä vastuita aihealueista joissa heidän asiantuntemuksensa ei riitä. Muutosten ja irtisanomisten yhteydessä sekä sisäisten muuttojen yhteydessä tulee varmistua rakennuskoh- taisten vastuiden määrittelystä.

Tietoturvallisuus on Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella erittäin hyvässä kehityksessä ja toimintaa kehitetään jatkuvasti vahvalla resursoinnilla ja henkilöstön asiantuntemuksella. Tietoturvallisuudessa on käynnissä VAHTI-ohjeistuksen korotetun taso tietojenluokittelupää- töksen mukaiset muutostyöt, joten kyseisessä toiminnossa ei ole tarvetta toistaiseksi lisätyöl- le.

Valmiussuunnittelua toteutetaan organisaatiossa, mutta osa-aluetta tulisi sitoa vahvemmin riskienhallintaan ja turvallisuusjohtamiseen, jotta toimintojen välille saataisiin vahva vuoro- vaikutteinen suhde. Valmiussuunnittelussa tulee huomioida Terveiden ja hyvinvoinnin laitosta koskevat valmiuslainsäädännön velvoitteet.

Pelastustoimea tulisi kehittää päivittämällä organisaation muuttuneet toimitilat yhteiseen dokumentaatioon ja laatimalla uudistetut pelastussuunnitelmat. Pelastussuunnitelmien lisäksi voitaisiin organisaation tiloihin lisätä selkeät poistumiskartat, joiden avulla vierailijatkin pys- tyisivät poistumaan tehokkaammin vaaran uhatessa. Pelastustoimintaa tulisi kouluttaa ja pe-

rehdyttää aktiivisemmin ja poistumisharjoituksia järjestää säännöllisesti. Ohjaavana dokumenttina hyödynnetään pelastuslakia sekä SPEK:in eli Suomen Pelastusalan Keskusjärjestön ohjeistuksia.

Ympäristöturvallisuuteen keskitytään toiminnassa jo jossakin määrin, sillä organisaatio itse toteuttaa osittain ympäristöön kohdistuvien vaikutusten seuranta. Ympäristöturvallisuutta voitaisiin toteuttaa kannustamalla kierrätykseen ja toiminnan päästöjen sekä hiilijalan jäljen seuraamiseen. Ympäristöturvallisuutta ohjaavat kansalliset sekä kansainväliset lainsäädännöt sekä ISO 14 001-standardi ympäristöjohtamisesta.

Ulkomaantoimintojen turvallisuutta ei ole organisaatiossa aikaisemmin painotettu riittävästi, vaikka henkilöstö liikkuukin paljon kansainvälisen yhteistyön johdosta. Ulkomaantoimintoja varten tulisi organisaatiossa kehittää selkeä ohjeistus maa tai maanosakohtaisesti pohjautuen Ulkoministeriön suosituksiin.

Työturvallisuus tulisi ottaa huomioon uusien toimitilojen käyttöönotossa tunnistamalla uusien tilojen riskit ja varmistamalla työn turvallisuus ja terveellisyys. Työturvallisuuden johtamiselle tulisi myös lisätä panostusta ja järjestää henkilökunnalle enemmän yhteistä koulutusta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen työturvallisuusorganisaatio tulisi päivittää ja julkaista. Työturvallisuutta voidaan kehittää työturvallisuuslain sekä OHSAS 18 001-standardin mukaisesti. Työturvallisuus olisi erittäin hyvä seuraavan tutkimuksellisen kehittämisen kohde laajuutensa ja kompleksisuutensa johdosta.

Tuotannon ja toiminnan turvallisuus kehittyvät riskienhallintajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä, sillä säännöllinen riskientunnistaminen ja arviointi edesauttavat aikaisen reagoinnin toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Suurin uhka toiminnan jatkuvuudelle on jatkuvasti vähenevä valtion rahoitus.

Rikosturvallisuutta on painotettava henkilöstön perehdytyksen yhteydessä. Organisaation tiloissa ei saisi liikkua lainkaan ilman tunnistautumista tai isäntää. Rikosturvallisuuden laitteistot ovat kattavat, joten turvallisuustoimintaa tulisi kehittää henkilöstön aktiivisella puuttumisella. Rikoslaki antaa jonkin verran osviittaa osa-alueen toteutukselle.

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaationa toimineelle Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle yhtenäinen ja selkeä riskienhallintakokonaisuus. Koska kohdeorganisaatiossa tahdottiin varmistaa riskienhallinnan kattavuus ja systemaattisuus, sekä sovellettavuus kaikkiin organisaation toimintoihin, päädyttiin luomaan riskienhallintajärjestelmä. Riskienhallintajärjestelmään rakennettiin kaikki organisaation tavoitteissa, vaatimuksissa sekä standardoidussa menetelmässä esitetyt elementit. Näin ollen pystyttiin perustellusti rakentamaan kattava ja toimiva riskienhallintakokonaisuus, jonka implementointi organisaation toimintaan voidaan aloittaa organisaation uudistuessa. Riskienhallinnan kehitystyö vaikutti osaltaan huomattavasti organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän sekä turvallisuusjohtamisen uudistustyöhön. Riskienhallinta on vahvasti huomioituna uuden organisaation ja sen johtamisen suunnittelussa. Riskienhallintajärjestelmä tarjoaa perustan turvallisuusjohtamisen kehittämislle, jonka ensimmäinen suunnitelma on opinnäytetyön yhteydessä rakennettu.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa asetettiin Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen suunnittelusta ja riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden kanssa tutkimuskysymyksiä, joihin työllä pyrittiin vastaamaan. Tutkimuskysymyksiin voidaan vastata opinnäytetyössä ja tutkimusprosessin aikana tehdyn kehitystyön myötä seuraavasti:

### **Kuinka saadaan yhtenäistettyä ja systematisoitua Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa?**

Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallinta yhtenäistetään ja systematisoidaan rakentamalla koko organisaation tasolla toimintaan soveltuva riskienhallintajärjestelmä, joka tarjoaa selkeät ja yhdenmukaiset elementit riskienhallinnan toteuttamiseen. Riskienhallintajärjestelmässä on selkeästi kuvattuna riskienhallintaprosessi ja riskienhallinnasta raportointi, jotka varmistavat aiemmin ongelmana olleen erillisyyden ja hajanaisuuden korjaamisen. Riskienhallintajärjestelmä mahdollistaa toiminnan systemaattisen seurannan ja katselmoinnin, sillä asetetut tavoitteet ja niiden mittarointi tullaan huomioimaan myös organisaation suoriutuvuuden tarkastelussa.

### **Miten riskienhallintaa ja turvallisuusjohtamista halutaan toteuttaa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella?**

Riskienhallintaa tahdotaan kohdeorganisaatiossa toteuttaa laaja-alaisesti ja kattavana toimintona, joka mahdollistaa kaikkien organisaation riskien tunnistamisen, tarkastelun ja hallinnan. Riskienhallinnalle asetetaan organisaatiossa selkeät vastuut, jolloin riskienhallinnan toteuttaminen, suunnittelu ja seuranta voidaan toivotusti toteuttaa. Riskienhallinnalle kehitetään organisaatiossa selkeä rooliutuma joko yksittäisen henkilön tai tiimin muodossa. Rooliutuma ylläpitää ja kehittää jatkuvasti riskienhallintajärjestelmän sisältöä vastaamaan sen tavoitteita.

Turvallisuusjohtamista halutaan toteuttaa vaikuttavana ja kaikki osa-alueensa kattavana toimintona, jonka onnistumista ja prosesseja kyetään seuraamaan ja arvioimaan. Tahdotaan varmistaa, että tunnistetut turvallisuusriskit kyetään hallitsemaan tai toimintaa voidaan ohjailta turvallisuusriskien syntymisen välttämiseksi. Turvallisuuden johtamiskokonaisuuden taustalle tahdotaan organisaatiossa selkeät rakenteet, raportointivastuut ja velvollisuudet. Turvallisuuden hallinnointia halutaan kehittää kokonaisvaltaisemmaksi ja vaikuttavaksi, jotta useiden organisaatioon kohdistuvien arviointien yhteydessä ei tarvitse erikseen kartoittaa turvallisuuden johtamiskokonaisuuksia. Myös organisaatio tavoittelee tietojenluokittelupäätös edellyttää kehitystoimenpiteitä turvallisuusjohtamiskokonaisuuden parantamiseksi ja kokonaisvaltaistamiseksi.

### **Voidaanko riskienhallinnalle rakentaa yhtenäinen prosessi, malli tai työkalu?**

Riskienhallinnan perustaksi on rakennettu riskienhallintajärjestelmä, joka tarjoaa organisaatiolle työkalun sekä riskienhallintakokonaisuuden rakentamiselle, että yksittäisten riskienarviointien ja riskien käsittelyn toteuttamiseksi. Riskienhallintaprosessi luo selkeät normit organisaation riskienhallintatyön järjestelmällisyydelle.

### **Voidaanko riskienhallintaa hyödyntää turvallisuusjohtamisessa?**

Riskienhallinta ja riskienhallintajärjesteltävä tarjoavat erittäin hyvän perustan turvallisuusjohtamiselle. Riskienhallintaprosessi soveltuu erittäin hyvin turvallisuusriskien tunnistamiseen, arviointiin ja käsittelyyn. Riskienhallintaprosessi tukee turvallisuusjohtamisen kehittämistä ja organisaatioon kohdistuvien vaarojen aikaista tunnistamista ja reagointia. Riskienhallinta on erittäin hyödynnettävä turvallisuusjohtamisen perustana, sillä luonteeltaan molemmat pyrkivät varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuuden ja liiketoiminnallisen menestyksen. Mikäli turvallisuusjohtamista ja riskienhallintaa ei mitenkään sitouteta toisiinsa, menetetään riskienhallinnalta toimiva hallintakeino ja turvallisuusjohtamiselta keino tunnistaa vaaroja.

### **Miten Terveiden ja hyvinvoinnin laitos hyötyy riskienhallintajärjestelmästä?**

Riskienhallintajärjestelmässä on kaikki tarvittavat elementit organisaation riskienhallinnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, kokonaisvaltaisuuden ja vaikuttavuuden takaamiseksi sekä suorituskyvyn seurantaan ja arviointiin. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos voi riskienhallintajärjestelmän avulla kehittää irrallisesta ja hajanaisesta riskienhallinnastaan standardoituun menetelmään perustuvan hallitun ja johdetun kokonaisuuden.

Kehittämistoimenpiteenä opinnäytetyöstä on organisaatiossa aloitettu rakentamaan riskienhallintakokonaisuutta ja sen eri elementtejä, jotka toteutetaan integroituna johtamisjärjestelmään ja suunnitteluprosesseihin. Riskienhallintaa tulee jatkossa toteuttamaan organisaati-

ossa laatu- ja riskienhallinnan tiimi, jollaista ei organisaatiossa aiemmin ole ollut. Riskienhallinnassa on vielä huomattavasti kehitettävää kulttuurin, puitteiden ja käytänteiden osalta, mutta organisaatio on selkeästi osoittanut kykynsä kehittää toimintaansa. Riskienhallinnasta ja suunnittelusta vastaavat henkilöt ovat innostuneet kehittämään organisaation riskienhallintaa, joten lopullinen opinnäytetyön ja sen toteutusprosessin aikaansaannos voidaan havaita vasta tulevaisuudessa.

Jatkotoimenpiteenä on organisaatiossa aloitettu systemaattisen hallinnollisen turvallisuuden kehittämistyön valmistelu ja suunnittelu. Organisaatiossa tiedostettiin turvallisuusjohtamisessa ja sen osa-alueilla olevia kehittämiskohteita jo ennakoon, mutta opinnäytetyön materiaalin avulla on kyetty selkeästi eriyttämään ja priorisoimaan toteutettavia kehitystoimenpiteitä. Turvallisuusjohtamistakin ryhdytään siis kehittämään riskienhallintajärjestelmään ja turvallisuusjohtamisen teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Turvallisuusjohtamisen ydinryhmään on opinnäytetyössä esiin tuotujen kehittämistoimenpiteiden perusteella harkittu henkilöstö lisäresursointia ja näin ollen turvallisuuden asiantuntijoiden osaamisen laaja-alaistamista.

Opinnäytetyön lopussa sivuttu turvallisuusjohtamisen kehitysohjelma on ottanut tuulta siipiensä alla ja päätynt jo organisaation kehittämisen suunnittelupöydälle. Turvallisuuden hallintajärjestelmän kehittämistyössä hyödynnetään riskienhallintajärjestelmässä esitetyn riskienhallintaprosessin keinoja, jolla kyetään tunnistamaan ja priorisoimaan organisaation toimintaan kohdistuvia uhkia. Turvallisuusjohtamisen suurimpia akuutteja havaintoja on ryhdytty jo aktiivisesti korjaamaan.

## 6.1 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin kompleksisen ympäristön ja kohdeorganisaatiossa tapahtuvien muutosten johdosta jatkuvasti muutosten edessä. Opinnäytetyötä työstettiin hieman eri osikoilla, eri tavoitteilla sekä erilaisilla rajauksilla eri vaiheiden edetessä ja lopullisen kirjoitustyön aikana. Lopullinen kirjoitustyö jouduttiin aloittamaan alusta muutamaa otteeseen, sillä kehittyneet ja selkeytyneet tavoitteet eivät vastanneetkaan enää suorasti tekstin sisältöä. Aktiivinen muokkaustyö kuitenkin kehitti tekstin laatua ja sisältöä sekä kehitti toteuttajan asiantuntemusta. Opinnäytetyölle määritelty päätavoite eli riskienhallinnan yhtenäistäminen säilyi koko ajan selkeimpänä suuntaa antavana tavoitteena.

Lopullinen organisaatiolle kehitetty konkreettinen tuotos eli riskienhallintajärjestelmä on hyvin kattava, systemaattinen ja yhdenmukaisesti toteutettava toiminto kaikille organisaation tasoille, joten se täyttää kaikki sille asetetut tavoitteet ja tarkoituksensa. Turvallisuusjohtamisen painotus työn toteutuksen rajauksessa tuotiin vasta viime hetkien mukana työhön mukaan, mutta turvallisuusnäkökulma ja riskienhallinnan hyödyntäminen turvallisuusjohtamisen



pohjana saatiin konkretisoitua ja jatkotoimenpiteitä määriteltyä niin, että toimintaa voidaan ryhtyä kehittämään.

Koko opinnäytetyöprosessin ajan kyettiin tuottamaan kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa riskienhallinnan tilastaan ja siinä esiintyvistä kehittämistarpeista. Riskienhallinnasta saatiin kohdeorganisaatiolle kattava esitys, mitä toiminta juuri kyseisessä organisaatiossa käsittää, miten sitä toteutetaan ja miten voitaisiin toimintaa kehittää. Opinnäytetyön tuotoksina syntyneet riskienhallintajärjestelmä ja turvallisuusjohtamisen kehityssuunnitelma toimivat vuorovaikutuksessa synkronisoidusti yhteen, joten toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen organisaatiossa opinnäytetyön pohjalta on selkeämmin ja vähemmillä resursseinneilla toteutettavissa.

Kohdeorganisaation edustaja toimivat erittäin hyvässä vuorovaikutuksessa opinnäytetyön toteutuksessa ja heidän mielipiteitään sekä asiantuntemustaan havainnoitiin lopullisen tuotoksen suunnittelun yhteydessä. Lopputuloksena luotu riskienhallintajärjestelmä vastaa siis myös sitä tulevaisuudessa työtehtävissään hyödyntävien asiantuntijoiden toiveita sekä näkemyksiä. Organisaatiossa riskienhallinnan merkitys on kasvanut jo opinnäytetyöprosessin aikana huomattavasti ja toiminto on konkreettisesti jo määritelty johtamisen ja strategisensuunnittelun välineeksi. Riskienhallintatoiminta on siis jo kehittynyt huomattavasti ja sen jatkuvan kehittämisen tarve on huomioitu organisaation uudistuvan johtamisjärjestelmän sekä suunnittelu-yksikön toiminnassa. Tämä asettaa riskienhallintajärjestelmälle suuret odotukset, mutta pohjalla käytetty standardoitu menetelmä ja asiantuntevan henkilökunnan aktiivinen osallistuminen varmistavat tuotoksen soveltuvuuden. Kohdeorganisaatio on ollut erittäin tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin ja valmistuvan työn tuotoksiin.

Turvallisuusjohtamisen kehittämistä organisaatiossa on suunniteltu ja kehitetty huomattavasti harvemman henkilön toimesta. Turvallisuudesta vastaavat henkilöt ovat ottaneet erittäin positiivisesti vastaan opinnäytetyössä suunnitellun kehitystyön ja havaitut kehittämistoimenpiteet sekä tarjotut hallinnollisen turvallisuuden perustaksi käytettävät tekijät, kuten riskienhallintajärjestelmä ja turvallisuuden osa-alueet. Turvallisuusjohdossa on oltu tyytyväisiä opinnäytetyöprosessin synnyttämiin turvallisuuden kehittämistoimenpiteisiin.

Opinnäytetyön tuotos on rakennettu erittäin soveltuvasta ja monialaisesti hyödynnettävästä riskienhallintastandardista, joten työn tuotosta voidaan soveltaa lähes sellaisenaan useissa muissakin organisaatioissa. Opinnäytetyöprosessin aikana tehty yhteistyö muiden saman hallinnonalan organisaatioiden kanssa herätti mielenkiintoa työtä kohtaan. Julkaistu opinnäytetyö tullaan toimittamaan sitä kyselleille organisaatioille ja näin ollen työtä voidaan hyödyntää mahdollisesti laaja-alaisemminkin.

## 6.2 Pohdinta

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin kokonaisvaltainen kokemus ja työskentely kohdeorganisaatiossa lisäsi aktiivista vuorovaikutusta alan asiantuntijoiden seurassa. Vuorovaikutus kehitti omaa osaamistani ja tämän johdosta voin todeta saavuttaneeni henkilökohtaiset tavoitteeni ammatillisen kehittymisen kannalta. Opinnäytetyöprosessi ja organisaation johtamisen suunnitteluun osallistuminen ovat antaneet laajaa repertuaaria sovellettavaksi ja hyödynnettäväksi tulevassa työelämässä.

Mikäli opinnäytetyöprosessin toteutus aloitettaisiin uudestaan, aloittaisin lähestymisen hie-  
man erinäisestä tulokulmasta. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö ja organisaation tutkiminen aloitettiin jo jonkin aikaa organisaatiossa työskennelleenä, jolloin kriittisimmät ja konkreettisimmat havainnot oli hankala pukea sanoiksi dokumentaatioihin, sillä tietämys oli karttunut jo työskentelyn aikana. Tutkimusmenetelmiä toteuttaessa oli siis liian selkeitä ennakkoolettamuksia, joiden karsiminen ja neutralisointi olivat hankalia. Opinnäytetyötä alettiin toteuttaa myös aivan liian suurella rajauksella ja tämänkin hetkinen raja-  
aus on melko kattava opinnäytetyölle resursoituun 15 opintopisteeseen eli 400 tuntiin nähden. Jos saisin toteutuksen suunnitteluun vielä osallistua, niin harkitsisin benchmarking-vierailujen toteuttamista yhtä aikaisessa vaiheessa. Nyt benchmarking-vierailuihin käytettiin paljon aikaa, mutta vain Valtiokonttorissa vierailusta saatiin konkreettista ja informatiivista hyötyä tämän työn toteutukseen.

Opinnäytetyön edetessä on käytetty aktiivisesti ohjausta sekä ammattikorkeakoulun, kohdeorganisaation ja omien verkostojen kautta, joten toteutuksen työelämälähtöisyys ja soveltuvuus pitäisi olla jokseenkin taattu. Dialoginen yhteistyösuhde organisaation sidosryhmien ja omien verkostojen kanssa ovat tuottaneet opinnäytetyön toteutuksen pohjalta kasvaneiden ajatusten hyödyntämistä ainakin yhdessä toisessa organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö on rakentanut vahvan perustan organisaation riskienhallinnalle ja ensimmäiset suuntaviivat turvallisuuden kehittämiseksi. Jatkotutkimuksena olisi mahdollista jatkaa turvallisuusjohtamisen kehittämistä esimerkiksi turvallisuuspolitiikan laatimiselle ja turvallisuusjohtamisjärjestelmän luomisella. Organisaatiossa olisi aidosti tarvetta myös yksittäisten turvallisuuden osa-alueiden kehittämiseksi.

## 7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisella kehittämisellä pyrittiin yhtenäistämään ja systematisoimaan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen riskienhallintaa. Riskienhallinnan kokonaisvaltaista toteuttamista ja kehittämistä varten luotiin riskienhallintajärjestelmä, johon rakennettiin organisaation riskienhallintaan tarvittavat elementit. Riskienhallintajärjestelmän avulla onnistuttiin integroimaan riskienhallinta johtamisjärjestelmän ja strategisen suunnittelun osaksi, sekä kehittämään organisaation riskienhallinnan tilaa ja käsitystä. Opinnäytetyölle aseteltu tärkein päämäärä tuli näin ollen saavutetuiksi.

Opinnäytetyön tuotoksena luotu riskienhallintajärjestelmä on kehitetty yhteistyössä organisaation suunnittelusta ja riskienhallinnasta vastaavien henkilöiden kanssa ja tuotoksen implementointi aloitetaan organisaation uudistuessa opinnäytetyön valmistuttua. Riskienhallinnasta on kehitetty merkittävä osa organisaation toimintaa, jolla voidaan vastata tulevaisuudessa jatkuvasti enemmän painottuvaan riskienhallinta-ajatteluun. Turvallisuusjohtamiseen riskienhallintajärjestelmää aletaan soveltaa heti sen saatua organisaation vahvistuksen. Turvallisuusjohtamisen kokonaisvaltaiselle ja hallinnolliselle kehittämiselle on suunniteltu alustavat kehitysaskleet, joiden toteutuksen suunnittelu on otettu organisaatiossa asialistoille turvallisuutta käsittelevissä foorumeissa.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselle luotu riskienhallintajärjestelmä on sovellettavissa myös muiden organisaatioiden riskienhallintatoiminnan perustaksi, sillä ohjeistukset ja elementit perustuva sovellettavaan ja yleisesti käytettyyn standardoituun menetelmään.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Berg, K-E. 1996. Yrityksen riskinhallinta. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Jyväskylä: Kariston kirjapaino.
- Hopkin, P. 2012. Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. 2. uudistettu painos. London, Philadelphia, New Delhi: KoganPage.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Kuusela, H. & Ollikainen R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Juves Print.
- Lanne, M. 2007. Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa. Espoo: VTT Publications.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Levä, K. 2003. Turvallisuusjohtamisjärjestelmien toimivuus: vahvuudet ja kehityshaasteet suuronnettomuusvaarallisissa laitoksissa. Helsinki: TUKES-julkaisu.
- Marchetti, A. 2012. Enterprise Risk Management Best Practices - From Assessment to Ongoing Compliance. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Niemelä, M., Pirker A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- SFS-ISO 9000. 2005. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-ISO 31000. 2009. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu. Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Tampere: Juves Print.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

VAHTI 7/2003. 2003. Valtionvarainministeriö - Ohje riskien arvioinnista tietoturvallisuuden edistämiseksi valtionhallinnossa. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. tarkastettu painos. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän Keskusliitto. Yritysturvallisuus. Viitattu 10.11.2014  
(<http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/yritysturvallisuus/>)

Herrainsilta, J. 2006. Riskienhallinta valtionhallinnossa ja valtiokonttorin riskienhallintamenetelmän käyttöönotto. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. Tulostettu 20.10.2014. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-16333>

Inspecta, Viitattu 16.10.2014 <http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki. Viitattu 10.9.2014  
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKasitteet.aspx>

Lähde, R. 2014. Turvallisuuden kehittäminen. Turvallisuusalan lehtorin luento 15.9.2014 Laurea-ammattikorkeakoulussa.

Martikainen, S. 2014. Turvallisuustoiminnan johtaminen. Turvallisuusalan lehtorin luento 10.9.2014 Laurea-ammattikorkeakoulussa.

PK-RH. 2014. PK-RH Riskienhallinta - Mitä on riskienhallinta? Viitattu 9.10.2014  
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallinta>

PK-RH. 2014. PK-RH Riskienhallinta - Riskienhallintaprosessi, Viitattu 8.10.2014  
<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry, Viitattu 16.10.2014 [http://www.sfs.fi/sfs\\_ry](http://www.sfs.fi/sfs_ry)

Terveystieteiden tutkimuskeskus, Viitattu 23.9.2014 <http://www.thl.fi/fi/thl>

The Institute of Risk Management, Viitattu 22.10.2014 <http://www.theirm.org/about/risk-management/>

Työsuojeluhallinto. 2010. Turvallisuusjohtaminen, Viitattu 23.10.2014  
[http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO\\_35.pdf](http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2010/08/TSO_35.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2014. Johtaminen. Viitattu 20.10.2014  
[http://www.ttk.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Työ- ja elinkeinoministeriö, Viitattu 14.10.2014  
<http://www.yrityssuomi.fi/fi/johtamisjarjestelmat>

Valtiovarainministeriö. 2005. Valtion viraston ja laitoksen sekä rahaston sisäinen valvonta ja riskienhallinta - Valtionhallinnon hyvä käytäntö ja sen toteutumisen arviointi 2005. Viitattu 21.10.2014  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/08\\_muut\\_julkaisut/20051223Valtio/name.jsp?tulostettava=1](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20051223Valtio/name.jsp?tulostettava=1)

Valtiovarainministeriö, Viitattu 17.10.2014

[http://www.vm.fi/vm/fi/13\\_hallinnon\\_kehittaminen/01\\_hallintopolitiikka/01\\_ohjausjarjestelmat/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/01_hallintopolitiikka/01_ohjausjarjestelmat/index.jsp)

Yle, Viitattu 23.9.2014 [http://yle.fi/uutiset/thl\\_aloittaa\\_yt-neuvottelut\\_vahennystavoite\\_enintaan\\_130\\_tyopaikkaa/7471524](http://yle.fi/uutiset/thl_aloittaa_yt-neuvottelut_vahennystavoite_enintaan_130_tyopaikkaa/7471524)

Yritys-Suomi. 2014. Johtamisjärjestelmät. Viitattu 10.11.2014.  
<https://www.yrityssuomi.fi/fi/johtamisjarjestelmat>

#### **Julkaisemattomat lähteet**

Jämsen, C. 2014. Tietoturvapäällikön haastattelu 26.9.2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

Nurkka, A. 2014. Laatupäällikön haastattelu 26.9.2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

Pietarinen, J. 2014. Riskienhallintajohtajan haastattelu 9.10.2014. Valtiokonttori. Helsinki.

Syrjänen, M. 2014. Suunnittelupäällikön haastattelu 26.9.2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1. Tietoperustan rakenne ja suhteet .....	11
Kuva 2. Riskienhallinnan puitteet (ISO 31 000 2009) .....	21
Kuva 3. Demingin PDCA-ympyrä .....	30
Kuva 4. Turvallisuusjohtamisen osa-alueet. (EK-yritysturvallisuusympyrästä sovellettuna) .....	31
Kuva 5. Käytetyn tutkimusmenetelmän kuljettu polku .....	36
Kuva 6. Lausuma riskienhallinnasta vuonna 2012 .....	47
Kuva 7. Lausuma riskienhallinnasta vuonna 2013 .....	47
Kuva 8. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen arviointikokonaisuus 2012 .....	53
Kuva 9. Riskienhallintaprosessi .....	61
Kuva 10. Riskienarviointikokonaisuus.....	63

## Liitteet

Liite 1 Benchmarking-vierailu Valtiokonttoriin 9.10.2014 .....	81
Liite 2 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen laatupäällikön haastattelu 26.9.2014 .....	83
Liite 3 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tietoturvapäällikön haastattelu 26.9.2014....	85
Liite 4 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen suunnittelupäällikön haastattelu 26.9.2014 ..	87
Liite 5 Benchmarking-vierailu Työterveyslaitokselle 23.10.2014.....	89
Liite 6 Kohdeorganisaation lausunto opinnäytetyöstä .....	90



## Liite 1 Benchmarking-vierailu Valtiokonttoriin 9.10.2014

**Benchmarking-vierailu Valtiokonttoriin 9.10.2014, Riskienhallintajohtaja Juha Pietarinen**

Valtiokonttorin riskienhallinnan periaatteet on rakennettu ISO 31 000 pohjalta. Eli riskienhallinnalla on ISO 31 000 periaatteet ja se kattaa strategiset, operatiiviset ja vahinkoriskit. Riskienhallinta kattaa myös taloudelliset riskit, mutta virastossa se ei ole niin tärkeä teema kuin yksityisellä puolella. Valtiokonttorin riskienhallinnassa painottuvat erityisesti tietoturva-asiat ja muut turvallisuusasiat. Strategisiin riskeihin ja tavoitteisiin liittyvä riskienhallinta ei ole vielä niin kattavaa, sillä johtoa ei ole saatu motivoitua tarpeeksi mukaan.

Valtiokonttorilla on kirjalliset riskienhallintaperiaatteet. Riskienhallintaperiaatteet on rakennettu ISO 31 000 pohjalta ja niihin liittyvät suunnittelu, strategiset riskit ja tavoitteet. Riskienhallintaa toteutetaan hieman eri tavoilla toimialoittain. Valtiokonttorin koko toiminta perustuu tietyllä tavalla riskienhallinnalle. Toimialakohtaisesti on suuria eroavaisuuksia riskienhallinnan tasossa, sillä osalle toiminnalle riskienhallinta on ydinosaa, kun taas toisilla se on muun toiminnan mukana tuleva toiminto. Riskienhallinta kokonaisuuden ongelma on, ettei johto ole ottanut alueesta koppia ja tämän johdosta riskienhallintaa toteutetaan eriävin ajatuksin. Riskienhallinta on ollut osana johtamiskokonaisuutta riskienhallintajohtajan aloittamisesta lähtien (yhteensä 4,5 vuotta). Riskienhallinnalle oli vanhanaikainen politiikka, joten puitteet, politiikka ja periaatteet täytyi päivittää. Riskienhallinta on kohtalaisen hyvin hallinnassa projektisuunnittelun puolella. Riskienhallinnan suurimpia epäkohtia on, että usealla taholla ajatellaan riskienhallinnan koostuvan vain silloin tällöin tehtävistä arvioinnista. Toteutus on riskienhallintajohtajan mielestä liian listajohtamis-tyyppistä, jolloin vain listataan riskit. Aktiivinen riskienhallinta alkaa vasta tästä arviointien kartoituspisteestä, jossa riskit on kartoitettu. Riskienhallinta ja -johtaminen ovat sitä kun ruvetaan suunnittelemaan korjaavia hallintatoimenpiteitä ja seuraamaan niiden toteutusta. Vasta silloin voidaan puhua riskienhallinnasta. Valtiokonttorin riskienhallinnasta vastaa yksin riskienhallintajohtaja, mutta hänellä on mandaatti delegoida toimenpiteitä eteenpäin. Riskienhallinta on lopulta aina organisaation pääjohtajan vastuulla.

ISO 31 000 lisäksi taustalla on erityisesti turvallisuus ja tietoturvallisuus, joten taustalla on esimerkiksi Vahti-ohjeistukset ja jossain määrin ISO 27 000 standardi turvallisuudelle. Jatkuvuudenhallinta perustuu hyvillä käytänteillä ja jossain määrin myös ICT-jatkuvuusohjeistuksille. Kokonaisuutena riskienhallinta valtiokonttorissa perustuu riskienhallinta-, tietoturvallisuus- ja jatkuvuudenhallintaperiaatteille. Myös yksittäiset ohjeistukset vaikuttavat osaltaan. Periaatteet on allekirjoittanut pääjohtaja ja niiden avulla on saatu kattavat yhteiset linjaukset toiminnalle. Periaatteet ovat käsitelty johtoryhmässä ja sen myötä kaikki ovat sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti. Tämä mahdollista mandaatin toiminnalle

koko talon tasolla, sillä on yhteiset säännöt, joiden mukaan on sovittu toiminta ja sitä voidaan tämän johdosta edellyttää. Periaatteet on pyritty kirjoittamaan niin yleismaallisesti ja ympäripyöreästi, että ne soveltuvat kaikille eri mittasuhteissa oleville toiminnoille. Riskienhallinta tulee huomioida kattavasti, mutta myös realistisesti miettiä relevanttiutta.

Riskienhallinnasta raportoidaan osavuosisiraportin yhteydessä eteenpäin ja merkittävät akuutit riskit nostetaan suoraan johtoryhmään. Talotasoisesti valtiokonttorilla ei ole yhtenäistä raportointimallia. Vaikka riskienhallinta olisi täydellisesti standardin mukaisesti kehitetty prosessi, niin sen hyöty saavutetaan vain sitouttamalla johto mukaan. Toimialojen sisällä tapahtuva riskienhallinta vaihtelee huomattavasti toimintokohtaisesti. Kokonaisriskienhallinta ulottuu ylimmästä johdosta yksikönpäälliköiden tasolle. Projektihallinnassa mennään syvemmälle riskienhallinnassa operatiivisten riskien saralta. Riskienhallinnan seuranta ja vuosikelloa pyöritetään muun toiminnan ohessa. Hankeriskit tuotetaan hankeraporttien yhteydessä ja tavoitteelliset riskit osavuosisiraporteissa. Tietoturvariskit, jatkuvuussuunnittelun ja turvallisuusriskit raportoidaan noin kerran vuodessa. Akuutit riskit viedään suoraan käsittelyyn niiden vaatimalla tasolla. ISO 31 000 standardin mukaista riskiraporttia ei tehdä.

Riskienhallintaa voidaan lähteä edistämään keskustelemalla johdon kanssa miten he hyötyisivät. Tulee sitouttaa johto ja tiedustella heidän intressejään mahdollisimman yksikertaisella tasolla. On saatava johto ymmärtämään miksi riskienhallinta on hyödyllistä ja tarpeellista. Johto päättää minkälaiset riskit haluavat tietoonsa. Valtiokonttorilta ei edellytetä Valtiomministeriön toimesta erillisiä riskiraportteja. Riskienhallinnassa pitäisi pyrkiä konkreettisen hyödyn tavoitteluun ja perusasioiden toimimiseen. Luomalla hyvät puitteet ja perusteet toiminnalle niin saadaan toiminnalle kannatusta myös laajemmin. Kun saadaan luottamus pienten voittojen kautta, on helpompi lähteä vaatimaan isompia toimintoja. Riskienhallinnan kehittämisessä on tärkeää yhteisöllisyys ja yhdessä kehittäminen kieltämisen sijaan. Riskienhallinta on siis positiivista ja aidosti toimintaa tukevaa.

Riskienhallinnan mandaatti kehitettiin kouluttamalla, luennoimalla, perusteet rakentamalla ja korjaamalla kaikki pienet yksityiskohdat. Rakennettiin ensiksi perusteet luottamukselle, joka on aiheuttanut riskienhallinnan tarpeen ymmärtämisen. Riskienhallinnan taustalla on dokumentaatiot ISO 31 000, Vahti, COSO ja lainsäädäntö (pelastustoiminta) ja aihealueen kirjallisuus, sekä yhteistyö kollegoiden kanssa. Organisaatio tasolle on tuotettu dokumentit vain periaatteista ja niiden pohjalta tehdyt ohjeistukset ja koulutusmateriaalit. Riskienhallinta on mukana suunnitteluprosessissa yhtenä osa-alueena. Dokumentaatiossa on tärkeää määritellä puitteet ja vastuut. Miten määritellään toimintavaiheet. Integraatio on ohjeistettu osaksi periaatteita. Suunnitteluprosessien yhteydessä huomioidaan kulloisetkin relevantit riskit. Suunnitteluvaiheessa myös annetaan vastuut kulloisistakin riskienhallinta toimenpiteistä.

## Liite 2 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen laatupäällikön haastattelu 26.9.2014

**Minkälaisena koet riskienhallinnan tilan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella?**

Riskienhallinnan tila on yhdellä sanalla kuvattuna hajanainen. Ehkä jopa tärkeämpi huomio on, ettei riskienhallintaa johdeta kenenkään toimesta. Rehellisesti sanottuna riskienhallinta ei kokonaisuutena ole johdon hanskassa. Riskienhallinta ei ole yhtenäinen kaikkien asia.

**Minkälaisia epäkohtia ja ongelmia riskienhallinnassa syntyy?**

Hyviä puolia tällä hetkellä on varsinainen turvallisuusnäkökulma, joka on hyvin hoidettu (tek-niset riskit, toimitilojen riskit). Organisaatiossa on hyviä henkilöitä, jotka tietyllä tavalla pitä-vät huolta osuudestaan (esim. työsuojelu, tietoturva). Riskienhallintakokonaisuuden ongelma on, ettei se ole kenenkään hallinnassa ja itse substansseihin sekä strategiaan toimintoihin liit-tyvät riskit eivät ole mukana missään arvioinnissa. Kyseiset riskit on arvioitu viimeksi 2011. Ongelma saattaa johtua siitä, ettei aihetta ole nostettu esiin ylimmän johdon tasolla. Nykyi-selle johtajalle ei välttämättä edes esitetty riskienhallintakokonaisuutta.

**Minkälainen on riskienhallinnan kokonaisprosessi tällä hetkellä?**

Tällä hetkellä ei ole lainkaan kokonaisprosessia. Riskit arvioidaan ja niihin varaudutaan sitä mukaa, kun ne ilmenevät. Viimeinen iso systemaattinen arviointi toteutettiin 2010-2011. Ky-seinen arviointi koettiin ulkopuolisena, pakottavana ja raskaana, malli oli liian raskas ja tark-ka. Kyseinen arviointi oli kertaluonteinen, eikä siitä jäänyt mitään pysyvää hyötyä. Saatiin siis otos sen hetkisestä tilanteesta ja korjaavat toimenpiteet havaintoihin. Jäännösriskit vietiin loppuun asti, mutta kehitystoimenpiteitä seurattu. Vastuita on annettu lennossa ajat sitten, silti ne kuuluvat vieläkin toimenkuviiin. Tämän johdosta kokonaisuus on levinnyt.

**Millainen mallinnus olisi ideaali?**

Oleellista on että joku johtaa selkeästi prosessia ja toiminnot on selkeästi vastuutettu. Orga-nisaatiossa on viime kädessä vastuussa aina pääjohtaja. Joten pääjohtajan tulisi tiedostaa riskienhallinnan tila. Tulisi tiedostaa kokonaisuus ja vastuut. Pääjohtajan alla olevalla tasolla, jossa useita hahmoja ja vastuita, ei tiedosteta tarkasti rajapintoja tekemisten välillä. Ei ole annettu selkeää vastuuta kenelle eri riskikokonaisuudet kuuluvat. Pitäisi saada selvä ryhmä tiiviiseen yhteistyöhön. Osaaminen koottava selkeäksi ydinryhmäksi, joka vastaa kokonaisuudessa ja raportoi eteenpäin. Laadun- ja riskienhallinnan tiimi, jossa vastuutettu henkilöt ja mahdollisuus edelleen delegoimiselle.

**Millainen on riskienhallinnan asenne yleisesti/avainhenkilöillä?**

Asenteellisesti riskienhallinta on hieman toissijaista ja tiedostamatonta. Tehdään vasta kun havaitaan puutteita. Rankasti kuvaten on riskienhallinta tällä hetkellä melko välinpitämätön-tä.

**Minkälainen on THL:n/ oma visiosi riskienhallinnasta tulevaisuudessa?**

Toiveikas siitä, että uuden laitoksen muodostuksessa otetaan riskienhallinta selkeästi pöydälle mietittäväksi ja kehitetään vastuut selviksi. Riskienhallinta vastuut tulisi rakentaa hierarkkisesti. Merkittävälle toiminnoille tulisi saada selkeät vastuut.

**Minkälaisena näet uudistuvan johtamisjärjestelmän?**

Selkeänä, hierarkiatason poisto auttaa ja mahdollistaa selkeän tiedonkulkuväylän johdosta alaspäin. Vastuut ja velvollisuudet on määriteltävä aikaisempaa paremmin. Ajattelu ja toiminta ovat suoraviivaisempaa. Irralliset kokonaisuudet jäävät pois ja kaikki toiminnot keskushallinnolle hyödyllisiksi.

**Mikä on uudistamisen tavoite ja päämäärä?**

Tavoitteena selkeys ja päämääränä on irrallisen tekemisen nivoutuminen yhteen. Kokonaisuuden tavoitteena on tarkoituksenmukainen johtamisjärjestelmä.

**Näkisitkö mahdollisena riskienhallinnan sisällyttämisen johtamisjärjestelmään ja organisaation tavoitteiden asetteluun?**

Kyllä.

Liite 3 Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tietoturvapäällikön haastattelu 26.9.2014

**Minkälaisena koet riskienhallinnan tilan Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella?**

Pikkaisen pirstaloituneena ja koordinoimattomana siinä suhteessa, että jonkin verran ajatusta ja irrallista tekemistä on osa-alueittain. Tietyillä osa-alueilla on enemmän ja tietyillä vähemmän. Informaali riskienhallinta ja arviointi perustuvat tapauskohtaisesti tiettyyn toimintoon. Ei ole suoranaista prosessia tai keskitettyä hallintaa, joka muodostaisi keskitetyn hallintamallin / -mekanismin sille, kuinka riskejä käsitellään tai hallinnoidaan.

**Minkälaisia epäkohtia ja ongelmia riskienhallinnassa syntyy?**

Kun yksittäisissä projekteissa tunnistetaan tai hallinnoidaan riskejä, tapahtuu toiminta täysin sen mukaan, että missä ja kenen toimesta se tehdään. Arvioinneissa ja tunnistuksessa ei siis välttämättä ole lainkaan yhtenevyyttä. Ei ole yhdenmukaista päätäntä ja vastuut annetaan projektikohtaisesti. Jonkinlaista yhtäläisyyttä toimintaan on saatava. Koska ei ole keskitettyä prosessia käytännöt ovat hyvin erilaisia ja useita arviointeja tehdessä saattaa ilmetä päällekkäisyyksiä, eikä vanhoja arviointeja voida hyödyntää. Eli riskienhallinnan riski on että tehdään päällekkäistä työtä ja näin ollen ei välttämättä saada tuloksia henkilöille, joille ne olisivat relevantteja. Ei ole erillistä suunnitelmaa raportoinnille tai tiedotukselle ja toiminta tällä hetkellä perustuu yksittäisten arvioijien ja vastuuhenkilöiden aktiivisuuteen ja kykyyn hallita tilannetta (kyky on hyvin rajallinen).

**Minkälainen on riskienhallinnan kokonaisprosessi tällä hetkellä?**

Yhtenäistä prosessia tai mallia ei tällä hetkellä ole.

**Millainen mallinnus olisi ideaali?**

Mallinnus, joka ei ole kiinni yksittäisessä toiminnossa tai funktiossa organisaation sisällä vaan malli jota voidaan soveltaa substansseista, kohteista tai toimialoista riippumatta. On kehitettävä yhtenäiset periaatteet riskienhallinnalle, -tunnistamiselle, -arvioimiselle ja korjaaville toimenpiteille. Eli yleinen raami ja malli joka osa-alueelle toimivaksi.

**Millainen on riskienhallinnan asenne yleisesti/avainhenkilöillä?**

Asenne ei ole ongelma. Ongelma on enemmänkin määrittelyssä ja ymmärryksessä siitä mitä riskienhallinnalla tarkoitetaan ja mikä on sen päämäärä. Ja mitä riskienhallinnalla pitäisi saada aikaan. Käytännössä käsitteet ja niiden yhtäläinen ymmärtäminen muodostaa suurimmat haasteet. Asenneongelma saattaa esiintyä yksittäisten henkilöiden osalta, jos riskienhallinta mielletään hallinnollisen pakon sanelemaksi lisätyöksi. Asennetta ei nähdä vakavana haittana.

**Minkälainen on THL:n/ oma visiosi riskienhallinnasta tulevaisuudessa?**

Yhteiset säännöt mitä, miksi ja minkä takia arvioidaan. Aina on saatava taustalle päämäärä. Halutaan parantaa jotain toimintoa tai toimintaa (esimerkiksi laatua). Toisena tavoitteena ovat yhtenäiset käsittelymallit sille, miten riskejä käsitellään. Yhtenäinen ajatus siitä, mitä ovat jäännösriskit ja milloin ne viedään eteenpäin. Samalla yhtenäinen ajatus mitkä riskit kuuluvat mille tasolle. Mitkä ovat mekanismit yksittäisten riskien yhdistämiseen. Miten hallinnolliset ja strategiset riskit huomioidaan. Kuinka varmistetaan, että usein toistuviin irrallisissa arvioinneissa esiin tullessiin havaintoihin puututaan.

**Minkälaisena näet uudistuvan johtamisjärjestelmän?**

Käytännössä uudistuvassa johtamisjärjestelmässä on useita aspekteja. Miten operatiivisesti ja päämäärällisesti saadaan organisaatio kohti sen tavoitteita ja asetettuja päämääriä. Miten kokonaisuuksia sisäisesti ja ulkoisesti hallitaan. Riskienhallinta olennaiseksi osaksi johtamista, johtamisjärjestelmän sisältä tavoitteiden saavuttamiseen sisältyy tai saatetaan tunnistaa riskejä ja vaaratekijöitä, jotka estävät päämäärien saavuttamista. Johtamisjärjestelmässä pitäisi olla vahva yhteys riskienhallintaan. Strategisia toimintoja suunniteltaessa pitäisi viimeistään seurantavaiheessa havainnoida ja seurata riskejä. Havainnointimekanismi jolla riskienhallinta saadaan osaksi laajempaa johtamisjärjestelmää. Päätöksenteko ja eskalointiprosessit oltava yhtenäisiä toimintatapoja, jos riskienhallinta ja johtamisjärjestelmä saadaan samaan kokonaisuuteen.

**Mikä on uudistamisen tavoite ja päämäärä?**

Hallittavuus. Toiminnan hallittavuus jotta toimintaa voidaan hallita ja se täyttää kaikki poliittiset, toiminnalliset, lainsäädännölliset ja tavoitteelliset vaatimukset. Riskienhallinta on osa kokonaisuuden hallintaa, kun havaitaan riskejä on niihin puututtava välittömästi. On rakennettava vahvat puitteet toiminnan johtamiselle. Hallittava raami johtajalle, jotta voidaan ohjata toimintaa halutulle uralle. Mittaristo riskienhallinnalle. Tulosten tarkastelu. Vuositaso ja organisaation sisäinen ja ulkoinen verrannollisuus ja näin ollen laadukkaampaan suuntaan ja riskienhallinta vain yksi mittari ja on tarkkaan mietittävä mitä halutaan tuoda esille.

**Näkisitkö mahdollisena riskienhallinnan sisällyttämisen johtamisjärjestelmään ja organisaation tavoitteiden asetteluun?**

Kyllä on mahdollista, mutta millä tavalla. Välttämättä ei luonnollinen paikka tavoitteiden asettelussa, vaan seurantamekanismina jolla voidaan ohjata toiminnan suuntaa ja päämäärää tarkastelemalla eri riskienhallintaindikaattoreita.

Liite 4 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen suunnittelupäällikön haastattelu 26.9.2014

**Minkälaisena koet riskienhallinnan tilan Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksella?**

Riskienhallinta ei ole systemaattista, mutta valistuneiden ihmisten vuoksi kohtuullisen hyvin hanskassa. Kohtalaisen toiveikasta.

**Minkälaisia epäkohtia ja ongelmia riskienhallinnassa syntyy?**

Riskienhallinnan kattavuudesta ei voida olla varmoja ja saattaa olla aukkoja. Riskienhallinnan perustarve ei siis toteudu.

**Minkälainen on riskienhallinnan kokonaisprosessi tällä hetkellä?**

Kokonaisvaltaiselle käsitteelle ei ole mitään selkeätä prosessia. Turvallisuusjohdon kannalta viitekehys on olemassa, mutta kokonaisriskienhallinnasta puuttuu isoja kokonaisuuksia.

**Millainen mallinnus olisi ideaali?**

Kattava viitekehys ja täsmälliset sekä kattavat vastuut. Tällainen puuttuu nyt. Pitää harkita halutaanko ottaa kattokäsitteeksi riskienhallinta vai esimerkiksi vahva sisäinen tarkastus. Riskienhallintakokonaisuus voitaisiin luoda yhdistämällä vahva turvallisuusjohto ja sisäinen tarkastus. Mutta olen itse mieltynyt ajatukseen riskienhallinnasta kattokäsitteenä.

**Millainen on riskienhallinnan asenne yleisesti/avainhenkilöillä?**

Asenteessa ei ole ongelmia. Myötäsytynneen johtajan ominaisuus on että pelkää riskien laukeamista. Ei siis tapahdu riskien vähättelyä. Mutta tietoisuus siitä että riskienhallinta on oma johdettava ja hallittava kokonaisuus on puutteellinen ja siinä on isoja aukkoja. Organisaatio on yleisesti ottaen normaalia herkempi esimerkiksi tietoturvallisuutta ja sen riskejä kohtaan.

**Minkälainen on THL:n/ oma visiosi riskienhallinnasta tulevaisuudessa?**

Johtamisjärjestelmään halutaan kehittää kahta roolia. Kaksinapaisessa vahvassa johtamisjärjestelmässä toinen puoli on vahva muutosten läpiviejä, ennakoija, strategisen johtamisen aivokeskus, tulevaisuuden suunnittelija, toimintaympäristö ja seuranta. Toisella puolella kokonaisvaltainen laatupuolen johtamisrooli, laatu ei laajimmassa merkityksessään vaan arvioiva ja riskejä hallitseva kokonaisuus. Puhuttaessa riskienhallinnasta on tekemisessä nyt hyvää ja kokonaisvaltaista otetta. Tietynlainen strategiapäällikön ja riskienhallintapäällikön/laatupäällikön verrannollisuus. Riskienhallinta osaksi johtamisfunktiota oleellisena osana ylimpää johtamista, eikä erillinen irrallinen osa. Strateginen johtaminen tarvitsee tuekseen riskienhallintaa ja laatujohtamista.

**Minkälaisena näet uudistuvan johtamisjärjestelmän?**

Painottunut aikaisemmin ulkoisten velvoitteiden täyttämiseen, nyt keskitytään siihen mitä johtajat tarvitsevat johtaakseen. Apuväline johtamisen toteuttamiselle. Tätä odotetaan molemmilta kokonaisuuden puolilta. Molemmat elementit ovat erittäin vahvoja. Niin toimiva järjestelmä, että johto haluaa hyödyntää laajemminkin.

**Mikä on uudistamisen tavoite ja päämäärä?**

Tavoite on tukea aidosti johtamista. Esiintyy ulospäin läpinäkyvänä ja on hallittava. Täyttävät ulkoiset velvoitteet. Vakiintunut selkeä prosessi, joka toteutetaan vuoden kuluessa.

**Näkisitkö mahdollisena riskienhallinnan sisällyttämisen johtamisjärjestelmään ja organisaation tavoitteiden asetteluun?**

Kyllä



Liite 5 Benchmarking-vierailu Työterveyslaitokselle 23.10.2014

**Tapaaminen riskienhallinnan toteutuksesta Työterveyslaitoksella (TTL) 23.10**

Työterveyslaitoksen edustajat: suunnittelupäällikkö Sara Lamminmäki, kehittämispäällikkö Teija Riikonen & kehittämispäällikkö Jouni Toikkanen

Benchmarking-vierailun tärkeimpiä tarkastelun kohteita olivat Työterveyslaitoksen riskienhallinnan taustalla vaikuttavat järjestelmät, riskienhallinnan toteutus ja kattavuus sekä riskienhallinnan sitominen CAF-arviointiin ja johtamiseen. Seuraavassa tärkeimpiä kommentteja kaksoituntisen ryhmähaastattelun pohjalta:

- Laatu perustuu prosesseihin ja asiantuntemukseen, riskienhallintatoiminta tapahtuu ydintoiminnan ohessa ja on saatavissa oltava tukitoiminto.
- Riskienhallintatoiminta on organisaatiossa vahvinta liiketoiminnassa.
- Riskienhallinta pohjautuu vahvasti substanssilähtöiseen asiantuntemukseen.
- Vertailukelpoiset menetelmät saadaan toteutettua useista eri alojen standardeista -> tulosten luotettavuus myös ulospäin.
- Johtaminen on laadukas prosessi, kun kaikki tiedostavat sen. Prosessointi ja mitattavuus mahdollistavat tarkastelun.
- Riskienhallintatoimintaa seurataan osissa substansseista akkreditointien ja auditointien kautta.
- Riskienhallinta ja laatuarviointi on toteutettu koko organisaation tasolla toteutettavan CAF-arvioinnin yhteydessä. Arviointikierros on toteutettu kertaalleen vuoden 2012 aikana ja vaati huomattavan määrän työaikaa sekä sitoutumista. Jotta arviointi saadaan kattavaksi, on johto saatava motivoitua. Tulokset saatiin toteutuksen yhteydessä hyvin kattavasti ja seuranta sekä korjaavien toimenpiteiden toteutus ja toimialojen omalle vastuulle. Saatiin tuotettua kattavat ja läpinäkyvät riskilistat sen hetkisestä tilanteesta.
- Riskienhallinta on liiketoiminta- ja akkreditointikohteita lukuun ottamatta sidottu CAF-arviointiin pohjautuvaan La-Ri arviointiin (laatu ja riskit). Johto on saatu motivoitua ja sitoutettua mukaan CAF-arviointiin, joten osallistuvat toimintaan.
- Riskejä käsiteltiin portaittain suodattaen toimintaan relevantteimmalla vaikuttavilla strategioilla ja toiminnan riskejä ylemmille tasoille ja henkilöstö riskejä sekä talousriskejä kulloistenkin toimenpiteiden vaatimilla tasoilla.
- CAF-arviointi mahdollisti kattavan sitouttamisen ja osallistumisen. Suurimpana haasteena oikein kohdennettu toteutus, sillä kattava CAF-arviointi on hyvin raskas ja aikaa vievä prosessi. Matriisisissa on toimenpiteiden seuranta toimintojen johtajien vastuulla.

## Liite 6 Kohdeorganisaation lausunto opinnäytetyöstä



TERVEYDEN JA  
HYVINVOINNIN LAITOS

1(1)

9.12.2014

### Opinnäytetyön vaikuttavuuden arviointi

**Opinnäytetyön nimi:** Riskienhallintajärjestelmän luominen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksessa

**Tekijä:** Matias Virta

Matias Virta on kirjoittanut opinnäytetyön otsikonmukaisesta aiheesta terveyden ja hyvinvoinnin laitokselle (THL). Opinnäytetyön lähtökohtana oli luoda toimiva kokonaisuus THL:n riskienhallinnalle turvallisuusjohtamisen näkökulmasta. Työn tavoitteeksi asetettiin riittävän modulaarisen järjestelmän luominen, jonka periaatteita myöhemmässä vaiheessa voidaan soveltaa laajasti muuhunkin kuin pelkän turvallisuusjohtamisen osa-alueeseen.

Opinnäytetyön prosessin aikana Virta oli aktiivinen ja oma-aloitteinen ja osasi hyvin soveltaa niitä yhteisiä periaatteita, joita opinnäytetyön alussa asetettiin.

Opinnäytetyön lopputulos palvelee Terveyden ja hyvinvoinnin laitosta ja on sovellettavissa niihin tarkoituksiin joihin se alun perin suunniteltiin.

Markus Syrjänen

Yksikönpäällikkö - suunnitteluyksikkö

[www.thl.fi](http://www.thl.fi)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos • Institutet för hälsa och välfärd • National Institute for Health and Welfare  
Mannerheimintie 166, Helsinki, Finland PL/PB/P.O. Box 30, FI-00271 Helsinki, puh/tel +358 29 524 6000